

Формирование стратегии конкуренции

В статье рассматриваются основополагающие факторы базовой стратегии конкуренции, способствующие обеспечению преимущества в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: Конкуренция, стратегия, преимущество, уровни конкуренции, результаты.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все ее работники.

Ведущие компании мира своим успехом обязаны именно этому. Всемирно известный "Роллс-Ройс" — производитель автомобилей класса "люкс", предназначенных исключительно для элиты по всем своим параметрам: от шикарной отделки салона до надежной работы двигателя, собранного вручную. "Феррари" знаменита высокими скоростными качествами и техническим уровнем своих автомобилей. "Тойота" — законодательница мод в автомобильном бизнесе благодаря высокой надежности своих малолитражек. Лозунг фирмы: "Тойота" — автомобили без дефектов!"

Четкая ориентация на свои сравнительные преимущества в конкуренции, неустанный их поиск как внутри предприятия, так и вне его предопределяют набор функций, выполняемых аппаратом управления ведущих компаний, состав их управленческих и инженерных подразделений, подходы к разработке хозяйственной стратегии.

Преимуществом "Хьюлетт-Паккард" всегда была опора на новые виды продукции, на собственные патенты, обеспечивающие фирме исключительность. Конкуренция по линии нововведений путем производства таких изделий, каких никто больше создать не может, предопределила формирование и развитие в рамках компании мощных подразделений и служб НИОКР. Вопреки расхожему мнению продукция ИБМ далеко не всегда опережала по своему техническому уровню или качеству изделия основных конкурентов. Однако за счет лучшего технического обслуживания своих компьютеров и внесения в их конструкцию изменений, намного облегчающих ремонт, ИБМ удавалось многие десятилетия успешно вести конкуренцию. Девиз компании: "ИБМ — это лучшее в мире обслуживание!" Точно также "Катерпиллер" завоевал репутацию фирмы, выпускающей самые надежные

тракторы и грузовики, не только благодаря их совершенной конструкции, но и путем создания первоклассной системы снабжения потребителей запасными частями. Недаром ее лозунг: "Катерпиллер" — гарантия поставки запчастей в любую точку земного шара в течение 48 часов!"

Если можно коротко дать ответ на вопрос о том, как создать на предприятии производство мирового класса, он звучал бы так: для этого надо стать лучшим в мире в избранной отрасли или на рынке, на который работаете, хотя бы по одному важному аспекту производственной деятельности. А для этого надо, в свою очередь, ответить на вопрос: в чем должны или в чем могут состоять сравнительные преимущества вашего предприятия в конкурентной борьбе, на какие аспекты производства или хозяйственной деятельности надлежит обратить внимание в первую очередь (например, издержки производства и цена, качество, надежность, технический уровень, уровень обслуживания, гибкость производства и т. п.)?

В целом можно выделить четыре основных уровня или степени конкурентоспособности предприятия. Руководство предприятия первого уровня рассматривает организацию управления как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители видят только в том, чтобы давать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они настолько уверены в совершенстве конструкции или техническом уровне своей продукции, в явных преимуществах ее по сравнению с изделиями конкурентов, в мощи своих сбытовых подразделений и службы маркетинга, что готовы осчастливить покупателя, лишь поставляя заявленные в рекламе товары. Любые дополнительные улучшения на производстве или в управлении считаются излишеством.

Хотя такой подход в высшей степени наивен, он может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая убережет от немедленной конкуренции. Но как только предприятие или фирма начинают расти, увеличивать масштабы своего производства, может случиться следующее: предприятие перерастет нишу рынка, на которую первоначально работало, и вступит в конкуренцию на другом его сегменте или первоначальная ниша разовьется в растущий рынок и станет привлекательной для других производителей. Тут уже одним умением просто выпускать продукцию не обойдешься. Нужно позаботиться о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т. п.

Поэтому компании второго уровня (степени) конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы "внешне нейтральными". Это означает, что предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами. Они стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли и использовать у себя, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты. Они следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за

уровнем запасов и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве. Мало того, они стремятся пригласить к себе на работу, если понадобится, управляющих и специалистов, особенно инженерно-технических работников, из других компаний этой же отрасли, полагаясь в основном на их квалификацию и чисто профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства. И некоторые компании неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового поведения, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям данной фирмы даже при незначительном усилии внутриотраслевой конкуренции.

Перед руководством таких компаний неизбежно встает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их основные соперники, то почему нужно обязательно придерживаться общих стандартов производства, установившихся в отрасли?

Те, кто находит правильные ответы, обычно эволюционируют до третьего уровня конкурентоспособности, управление начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Производство становится, так сказать, "поддерживаемым изнутри" всеми другими подразделениями организации

Но для некоторых фирм и это оказывается недостаточным. Ясно, что авиакомпания, обслуживающая местные авиалинии, стремится к максимальной гибкости и оперативности в организации обслуживания пассажиров. Поэтому вероятнее всего она выберет совсем другой тип авиалайнера, чем крупная авиакомпания, обслуживающая всю территорию США. Это вовсе не означает, что благодаря такому шагу крупная авиакомпания получит сравнительные преимущества перед мелкой, имеющей то же самое оборудование. В данном случае успех будет целиком зависеть от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, какими сравнительными преимуществами обладает не только производственная структура предприятия, но и ее система управления. Иначе говоря, успех в конкурентной борьбе становится уже функцией не столько производства, сколько управления, и чуть ли не целиком зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле. Это может быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решений, лучшая мотивация работников и т. п.

Производственная система в такого рода компаниях становится, так сказать, "поддерживаемой извне", эффективность ее определяется не столько внутренними факторами, включая управленческие (например, идеальное производственное планирование или управление качеством), сколько внешними (качество организации и эффективность самой системы управления).

Компании, которым удалось достичь этой четвертой степени конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только стремятся копировать опыт других фирм данной отрасли, не просто хотят превзойти самые жесткие из существующих здесь стандартов, но готовы бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или

управления. Именно они и называются предприятиями с производством мирового класса.

Многочисленные прогнозные обследования, проведенные западными специалистами во второй половине 80-х годов, однозначно показали, что в ближайшее десятилетие устойчивые позиции на меняющемся и усложняющемся рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий потенциал которых позволит им согласованно решать ряд задач, считавшихся практически взаимоисключающими.

Это прежде всего относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременно наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат. Особое место занимают обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это практически означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики и надежность — выше.

Каким же образом крупные промышленные компании развитых стран Запада планируют обеспечить решение этих задач? В какие области будет в предстоящее десятилетие направлена подавляющая доля финансовых и материальных ресурсов, имеющихся в распоряжении промышленных компаний и банков? В каком направлении будет развиваться система управления производством?

Ответы на эти вопросы помогут выявить некие общие контуры производственной, технологической и управленческой стратегии передовых западных фирм, реализация которой призвана помочь им закрепиться на уже завоеванных и новых рынках.

Конечным результатом, как считают управленческие стратеги Запада, должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого "нововведенческого конвейера". Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий, во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции, в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия.

По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепочки при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении

ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Чтобы в наиболее короткие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие западные компании собираются сосредоточить усилия на трех главных направлениях, комплексной автоматизации производственных процессов, совершенствовании форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-экономической базы, развитию кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника. Именно такая конкуренция ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

При совпадении общих стратегических направлений борьбы за лидерство существуют и некоторые особенности в подходах ведущих японских и американских компаний к тому, как обеспечить свое преимущество в экономическом соперничестве на мировом рынке. Например, специфика японского подхода состоит в том, что автоматизация и компьютеризация производства не рассматриваются как самоцель и безусловная гарантия успеха. Более того, специальные и весьма настойчивые усилия предпринимаются для того, чтобы при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий резко снизить техническую, технологическую и организационную сложность их изготовления. Чтобы обойти своих конкурентов, предполагается по-иному рассматривать приоритеты в ходе создания базовых предпосылок для победы в конкурентной борьбе. С этой целью запланировано привести в действие по меньшей мере две "секретные" пружины, которые должны обеспечить японским компаниям необходимое ускорение.

Особенностью действия первой из них является разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать любые, даже самые сложные изделия на основе стандартов, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибком и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании. Основная идея японского подхода состоит в том, чтобы при общей ориентации на повышение уровня автоматизации в максимальной степени упростить и рационализировать работу производственных подразделений, благодаря тщательной подготовке производства добиться минимизации числа отклонений и четко рассчитанного хода производственного процесса.

Второй "секретной" пружиной новой стратегии является создание организационно-управленческих условий для того, чтобы все или подавляющее большинство отклонений обнаруживались и урегулировались непосредственно производственным персоналом на уровне рабочего места, участка, цеха. В результате планируется создать механизм управления, который как бы осуществлял саморегулирование "снизу".

Чтобы реализация такого подхода стала возможной на практике, планируется наряду с автоматизацией сконцентрировать усилия и ресурсы на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать

ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства.

Несколько иной подход использовали многие крупнейшие американские компании, которые для обеспечения преимущества в конкурентной борьбе с середины 80-х годов сделали главную ставку на ускоренную широкомасштабную автоматизацию и компьютеризацию всех видов производственных и управленческих операций. Суть этого подхода состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства "сверху", через создание адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на том или ином этапе производственно-сбытового цикла.

Однако уже сегодня становится ясным, что параллельное проведение полной автоматизации и информатизации, т. е. реализация на практике концепции так называемого "завода будущего", требует огромных объемов инвестиций, но далеко не всегда дает ожидаемый результат, если осуществляется изолированно, без соответствующей перестройки всего комплекса организационно-управленческих факторов, влияющих на производственно-сбытовую деятельность.

При ориентации на сверхавтоматизацию возникает реальная опасность того, что слишком сильный "крен" в сторону суперсложных информационных систем не обеспечит условий для опережающего совершенствования и упрощения технологии и производственных процессов, внедрения новых методов организации производства, использования резервов, заложенных в "человеческом факторе". В результате может получиться, как это, например, случилось в некоторых крупнейших автомобильных компаниях США, что сверхавтоматизация вместо экономии и роста эффективности стала одной из причин крупных убытков. Кроме того, сравнительный анализ опыта крупных американских и японских компаний, выпускающих сложную в техническом отношении продукцию, показал, что инвестиции в повышение квалификации и совершенствование организационно-управленческой составляющей дают во много раз более высокий экономический эффект, чем просто инвестиции в автоматизацию основного производства.

Список литературы

1. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Познавательная книга плюс, 2010.- 152 с.
2. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Познавательная книга плюс, 2006.- 442 с.
3. Никешен С.Н. Внешняя среда экономических систем.- СПб.: Два-три, 2009.- 363 с.
4. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. Пособие.- Харьков: Эспада, 2008. - 520с.