

ББК 65.011.33

Н.А. Джумиго

**Стратегия развития бизнеса –
путь к созданию конкурентоспособных альтернатив**

N.A. Djumigo

**The Strategy of Business Development –
the Way to Create Competitive Alternatives**

Рассматривается концепция устойчивых конкурентных преимуществ в качестве залога успешности стратегий. В настоящую информационную и инновационную эпоху управление знаниями стало неотъемлемой частью проблематики стратегического управления.

Ключевые слова: устойчивые конкурентные преимущества (УКП), стратегия развития бизнеса, стратегическое управление, ресурсная концепция, динамические способности, конкурентоспособность.

Значение стратегического поведения, позволяющего организации выжить в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в организации, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями.

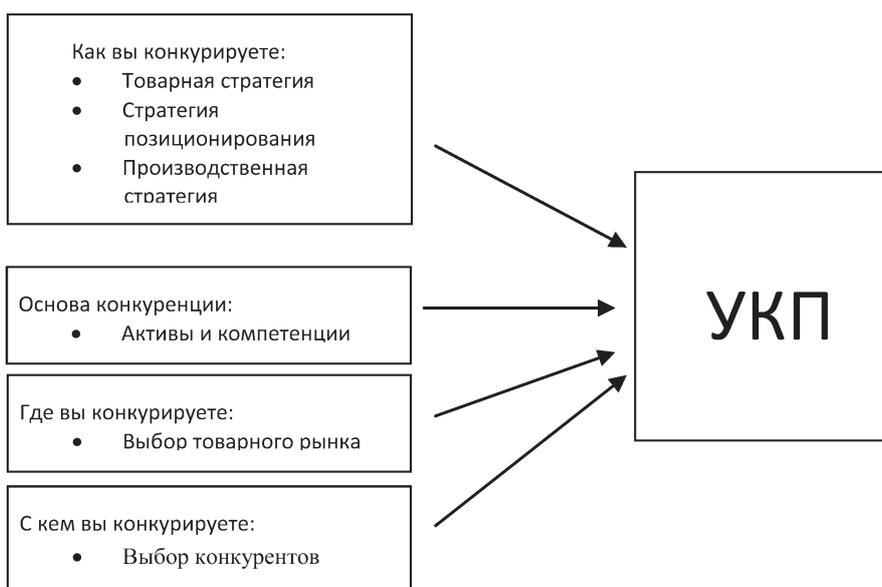
Стратегия – это создание конкурентоспособных альтернатив. Майкл Портер отмечает: «Суть стратегии состоит в умении выбрать то, от чего следует отказаться. Если бы не было альтернативы, не было

The conception of steady competitive advantages (SCA) as the guarantee of successful strategies is considered in the article. At the present time, in the epoch of innovation and information the management of knowledge has become an integral part of strategic management problems.

Key words: steady competitive advantages, strategy of business development, strategic management, resources conception, dynamic abilities, competitiveness.

бы потребности в выборе, а значит, не было бы и потребности в стратегии. Любая хорошая идея будет быстро скопирована конкурентами. И снова прибыль будет всецело зависеть от операционной эффективности компании» [1, с. 85].

Стратегия предусматривает создание множества функциональных стратегий: стратегии позиционирования, ценовой, распределения, глобальной и т.д. Однако, как показано на рисунке, успех зависит не только от того, как вы ведете конкурентную борьбу. Для существования устойчивых конкурентных преимуществ (УКП) и, как следствие, успеха стратегии необходимо как минимум три других фактора [2, с. 223].



Устойчивые конкурентные преимущества

Стратегия должна базироваться на определенных активах и компетенциях компании, в отсутствие которых У КП вряд ли суждена долгая жизнь. Какой смысл в осуществлении стратегии качества, если компания не имеет соответствующих навыков проектирования и производства, без которых невозможен выпуск качественного продукта.

В 1990-х гг. у всех на устах был термин «ключевая компетенция». Он появился в 1990 г. в публикации К.К. Прахалада и Гарри Хэмела в знаменитом журнале «Harvard Business Review». Они определили ключевую компетенцию так: «...коллективное обучение компании, особенно в плане согласования различных производственных навыков и интеграции различных производственных процессов... в отличие от средств производства, компетенция не изнашивается при использовании. Она увеличивается» [4].

Обычно лучше сначала выявлять ключевую компетенцию в практической деятельности компании и затем искать возможности наращивания ее потенциала, а не наоборот. Если в чем-то компания проявляет себя лучше и действует продуктивнее конкурентов, то у нее есть ключевая компетенция. Это то, что реально существует и может быть приспособлено к ситуации [3, с. 68].

По мере роста компании накапливают уникальные навыки, опыт и ресурсы, которые отражают их индивидуальный путь в истории. Эти ресурсы и способности говорят о наличии уникальных личностей, знаний и взаимоотношений между сотрудниками компании.

Теория внутренних ресурсов и ключевой компетенции представляет обратную сторону медали классического конкурентного анализа. Обе теории важны, и обе они требуют воображения и творчества в различных направлениях и дисциплинах [4].

Д. Аакер и его коллеги обратились к менеджерам 248 широко известных компаний из сферы услуг и высокотехнологичных отраслей с просьбой назвать У КП их фирм. В процессе исследования было перечислено множество разнообразных У КП, каждое из которых представляло определенный конкурентный подход. Большинство из перечисленных У КП отразили активы и компетенции [2, с. 230].

Еще один показательный результат исследования – среднее число У КП в компаниях составило 4,58. Это говорит о том, что стратегия компании должна основываться на использовании более чем одного У КП.

Наиболее адекватной современным тенденциям развития бизнес-среды является концепция динамических способностей.

Несмотря на ее нахождение еще пока только на ранней стадии разработки, можно утверждать, что именно данная исследовательская традиция, берущая начало в трудах Шумпетера, Пенроуз, Нельсона, Уинтера, Тиса и Рамелта, в наибольшей степени

учитывает предпринимательский фактор стратегий на основе синтеза экономических и организационных теорий.

Дальнейшее развитие базовых идей и понятий ресурсного подхода, особенно концепции динамических способностей, может реально содействовать решению ее центральной задачи – определению источников конкурентных преимуществ фирм в условиях нынешней радикально трансформирующей бизнес-среды.

Предпосылки концепции динамических способностей следующие [5, с. 248]:

- во-первых, это предпосылки о поведении человека. Теория стратегического управления, имеющая дело с различными группами (менеджерами, наемными работниками и потребителями), исходит из глубокой и реалистичной концепции механизма принятия решений, интегрирующей как рациональные аспекты проблемы из экономической теории, так и особенности и ограничения этого механизма, известные психологам и менеджерам-практикам;

- во-вторых, предпосылки об организациях. Фирмы понимаются как организации людей, а не контролируемые компьютерами машины. В этом качестве фирмы сталкиваются с известными проблемами организационного проектирования, включая несовершенную стыковку стимулов, несовершенные модели управления, бюрократизацию процесса принятия решений и т.д.;

- в-третьих, предпосылки о рынках. Важнейшей основой современной теории стратегического управления является идея о том, что рынки надо создавать, а в экономической теории рынки принимаются как заданные. Но следует учесть, что поведение фирм влияет на рынки в неменьшей степени, чем рынки влияют на фирмы;

- в-четвертых, предпосылки о предпринимательстве. Предприниматели создают новые фирмы, рынки и технологии. При этом новые рынки и фирмы возникают не только в ответ на изменения технологий и вкусов потребителей, но и ввиду серьезных подвижек в мотивах и предпочтениях, а также благодаря новым возможностям бизнеса.

Рассмотрим стратегические направления в качестве путей достижения У КП. Известно множество вариантов стратегических направлений, но мы рассмотрим пять наиболее значимых.

Двумя самыми главными стратегическими направлениями можно назвать дифференцирование и низкие издержки М. Портера, так как любая стратегия должна обеспечивать либо то, либо другое преимущество [1, с. 93–97].

Дифференцирование предполагает наличие в стратегии интересного и ценного для покупателей элемента уникальности. Фирмы могут дифференцировать свои предложения посредством повышения результативности, качества, надежности, престижности или удобства.

Стратегия низких издержек может базироваться на преимуществе по затратам, благодаря которому фирма имеет возможность «позволить» дополнительные товарные инвестиции, установление и сохранение низких цен или получение более высокой прибыли.

Стратегии фокусирования предполагают ориентацию фирмы на определенный сегмент рынка или часть товарного ассортимента.

Стратегии упреждающего маневра основаны на преимуществе первого игрока, не позволяющем конкурентам повторить маневр или сделать ответный ход.

В основе синергетических стратегий лежат взаимосвязи между различными видами бизнеса и подразделениями фирмы.

Можно выделить и несколько других стратегических направлений. В определенных обстоятельствах на первый план выходят такие стратегии, как инновационность, глобальное мышление, предпринимательский стиль, использование информационных технологий [2, с. 231].

Для современного развития исследований и практики стратегического управления фирмами в России особенно ценно не только знание мозаики созданных в мире за последние 40 лет концепций стратегий, но и углубленное изучение самых актуальных из них, учитывая условия конкуренции в экономике XXI в.

В настоящее время знания, организационные компетенции, бренды, технологические ноу-хау и другие нематериальные активы уже стали основой конкурентной дифференциации во многих отраслях экономически передовых стран и обозначились в этой роли на быстроразвивающихся рынках России.

Все чаще встроенные в организацию управленческие компетенции, а не доступные на рынке ценные физические и нематериальные ресурсы (новейшее оборудование и сильные бренды), оказываются залогом отличительных преимуществ фирм в борьбе не только с иностранными, но и с внутренними конкурентами.

Разработка научно обоснованной системы стратегий организации как ключевого условия ее конкурентоспособности и долгосрочного успеха в отрасли и на рынке является одной из основных функций ее менеджеров, прежде всего высшего уровня.

От них требуется:

- выделять, отслеживать и оценивать ключевые проблемы;

- адекватно и оперативно реагировать на изменения внутри и в окружении организации;

- выбирать оптимальные варианты действий с учетом интересов основных субъектов, причастных к ее деятельности;

- создавать благоприятный морально-психологический климат, поощрять предпринимательскую и творческую активность низовых руководителей и персонала.

В заключение хотелось бы отметить, что компании, формируя свои стратегии, отбирают из числа альтернатив конкретные стратегии, соответствующие выбраным ими ориентирам управления, и конкретизируют их применительно к своим особенностям.

При этом компании руководствуются принятой исходной концепцией выполнения миссии, в качестве которой рассматривается концепция большой системы удовлетворения потребностей.

Библиографический список

1. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М., 2000.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб., 2002.
3. Кох Р. Стратегия : пер. с англ. / Р. Кох. – М., 2007.
4. Прахалад, К. Стержневые компетенции корпорации / К. Прахалад, Г. Хамел // Стратегический процесс / под. ред. Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна, С. Гоглана. – СПб., 2001.
5. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М., 2008.