

На правах рукописи

Шихкеримова Инесса Алисултановна

Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности компаний

специальность: 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством

(по отраслям и сферам деятельности): экономика предпринимательства

автореферат диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва - 2010

Работа выполнена на кафедре экономики инноваций Экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель д.э.н., профессор
Белолипецкий Василий Георгиевич

Официальные оппоненты д.э.н., профессор
Ильенкова Светлана Дмитриевна

к.э.н., доцент
Черников Александр Васильевич

Ведущая организация ГОУ ВПО «Всероссийский заочный финансово-
экономический институт»

Защита диссертации состоится 22 апреля 2010 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, ГСП-1, Москва, Ленинские горы, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет, ауд. № 250.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке им. А.М. Горького II учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 22 марта 2010 года.

Ученый секретарь диссертационного совета
к.э.н., доцент

В.Г. Попова

I. Общая характеристика работы.

Актуальность исследования.

Оздоровление российской экономики и создание условий для ее устойчивого роста на фоне усиления конкурентной борьбы как на внешнем, так и на внутреннем рынке возможно только на основе обеспечения высокого уровня конкурентоспособности национальной экономики и ее субъектов.

В настоящее время в России фундаментальными причинами низкой конкурентоспособности отечественных компаний являются интенсивное старение и низкий уровень обновления основных фондов, устаревшие технологии и ряд других негативных факторов. Открытие рынков и усиление глобализации экономики еще более обострили проблемы конкурентоспособности.

Таким образом, российские предприятия попали в своеобразный круг неэффективности на фоне глобализации мировой экономики: низкая производительность – низкая прибыльность и инвестиционная привлекательность – отсутствие технологической модернизации и инноваций – снижение конкурентоспособности. Существуют две основополагающие причины такого экономического спада: социальное переустройство общества и циклический экономический кризис.

В современных условиях мирового экономического кризиса многие отечественные компании вновь обратились к идее многостороннего объединения усилий в борьбе за удержание конкурентных преимуществ на динамично изменяющемся рыночном пространстве. В результате часть компаний осознанно отходит от единоличного ведения рыночной борьбы, трансформируя роль полноценного хозяйственного собственника в профессионального функционального игрока в единой производственно-коммерческой цепочке.

В условиях экономики знаний становится очевидным, что многие механизмы, выработанные ранее, перестают работать, сейчас наступило время для переоценки сложившихся бизнес-моделей и переосмысления принципов формирования конкурентоспособности.

Суть экономики знаний состоит в развитии у бизнеса способности к устойчивому сотрудничеству, которое является одним из важнейших конкурентных преимуществ. Поэтому основой современной системы менеджмента и соответственно основой конкурентоспособности являются альянсы во всех сферах, с которыми соприкасается бизнес¹.

¹ Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом.// Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. 2009, № 1, с. 23.

Признавая важность влияния макроэкономических условий на конкурентоспособность компаний, мы предполагаем, тем не менее, что основные причины повышения уровня конкурентоспособности лежат внутри фирмы, а не вне нее. Налаженное управление, правильно выбранная стратегия и бизнес-модель, а также позиционирование бренда компании на рынке, активная инновационная политика предприятия в большей степени влияют на эффективность фирмы, чем экзогенные факторы. Таким образом, в нашем исследовании, проводится поиск инструментов, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности, как в индивидуальных микрохарактеристиках фирмы, так и в окружающей фирму конкурентной среде.

Таким образом, возрастающая роль конкурентоспособности предприятия, являющейся базой национальной конкурентоспособности, обусловила выбор темы диссертационного исследования, его актуальность, научную и практическую значимость.

Степень разработанности проблемы. Теоретической и методической основой исследования выступают научные труды отечественных и зарубежных специалистов, посвященные проблемам конкурентоспособности.

Вопросы конкурентоспособности предприятия, также, как и конкурентоспособности товара, относятся к широко обсуждаемым вопросам в экономической теории. Они широко освещены в работах зарубежных ученых: Коно Тохиро, А. Оливье, А. Дайана, Р. Урсе, М. Портера, Б. Скотта, Х. Маккея, Б. Карлоффа, Ж.Ж.Ламбена, И.Ансоффа, М.Х.Мескона и др.

Среди отечественных ученых, занимающихся данной проблематикой, можно выделить: О.С. Виханского, Р.А. Фатхутдинова, Н.С. Яшина, П.С. Завьялова, А.Ю. Юданова, Г.Л. Азоева, Н.К. Моисееву, Ю.Т. Бубнова, С.В. Мамбетшаева, Г.П. Котикову, З.В. Вдовенко, В.А. Шабашева, Н.З. Сафиуллина и Л.Н. Сафиуллина, Ю.П.Анискина, И.Н.Герчикову, М.О.Ермолова, И.Д.Смирнова, А.С.Булатова, А.П.Градова, И.П.Фаминского, В.Д.Андрианова, Г.Г. Азгольдова, М.Г.Долинскую, И.А.Соловьева, Е.Г. Ясина, К.Р. Гончара, Л.В.Донцову, Н.А.Никифорову, И.Л.Дулисову, Ю.Б.Рубина, Р.В. Нестерову, И.В. Сергеева и других авторов.

Цели и задачи исследования Цель исследования – разработка теоретических подходов и практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности компаний посредством формирования и реализации их конкурентных преимуществ в условиях трансформации бизнес-функций. Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих основных задач:

- формирование понятийного аппарата теории конкурентоспособности предприятия на основе систематизации, обобщения, критического осмысления и развития существующих подходов;

- систематизация теоретических концепций конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании;
- анализ области применения аутсорсинга и бенчмаркинга как инструментов повышения конкурентоспособности;
- определение роли информационных технологий в формировании конкурентоспособности компании;
- выявление ключевых компетенций компании, предопределяющих повышение ее конкурентоспособности в современных условиях;
- обоснование методологических основ оценки уровня конкурентоспособности компании с учетом взаимосвязи между корпоративным видением и ключевыми показателями функционирования;
- разработка методических принципов оценки конкурентоспособности предприятий на основе концепции сбалансированной системы показателей;
- апробация результатов теоретического анализа на примере предприятия парфюмерно-косметической отрасли.

Предметом исследования являются теоретические и методические аспекты совершенствования организационно-экономических отношений по поводу повышения эффективности работы и формирования ценности компании с целью приобретения и удержания конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является конкурентная среда Группы компаний Единая Европа, владеющая диверсифицированным бизнесом, основными направлениями которого является производство, дистрибуция и розничная продажа парфюмерно-косметической продукции.

Теоретической и методологической основой диссертации являются научные труды отечественных и зарубежных специалистов по вопросам оценки конкурентоспособности и инструментам ее обеспечения.

В качестве информационной базы исследования использовались статистические и аналитические материалы, периодические издания, монографии, диссертации, интернет-издания официальных сайтов.

В процессе проведения исследования в зависимости от характера разрабатываемых теоретических и практических задач в качестве инструментария использовались методы логического и статистического анализа, экспертных оценок, системный подход, а также методы аналитического моделирования.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. выявлены основные факторы, формирующие современное состояние конкурентной среды в парфюмерно-косметической отрасли, что позволило оценить конкурентную позицию анализируемой компании, являющейся одним из основных игроков данной отрасли;
2. на основе концепции сбалансированной системы показателей разработана методика оценки конкурентоспособности компании, позволяющая провести анализ ее бизнес-процессов с целью выявления участков, обеспечивающих наибольший вклад в общую конкурентоспособность компании, а также участков, требующих реструктуризации для достижения необходимого уровня конкурентоспособности;
3. доказано, что оценка конкурентоспособности на разных уровнях управления предполагает соответствующие их компетенциям показатели оценки эффективности работы компании, необходимость их интеграции в обобщающую оценку;
4. предложена система оценки уровня конкурентоспособности компании как совокупность абсолютных показателей, отражающих устойчивость финансового состояния, а также относительных – доходности продукции, производственных фондов и всего имущества фирмы. Система показателей учитывает уникальность каждой компании, специфику бизнеса и цели, которые определяет собственник;
5. разработана методика анализа конкурентной среды компании на основе предложенных автором показателей конкурентоспособности компании.

Практическая и теоретическая значимость исследования. В результате проведенного исследования разработаны модели по оценке конкурентоспособности компаний различных секторов экономики, вобравшие в себя новейшие подходы и инструменты по анализу конкурентоспособности. Разработанные методики взаимодополняют друг друга и позволяют оценить как эндогенные, так и экзогенные факторы, влияющие на конкурентоспособность компаний.

Полученные в ходе исследования выводы могут быть использованы для дальнейшего развития теории конкурентоспособности экономических субъектов.

Результаты работы могут быть использованы нефинансовыми компаниями при разработке конкурентной стратегии развития, при обосновании эффективных бизнес-моделей, программ стратегической реструктуризации, а также в учебном процессе по дисциплинам: Экономика и организация промышленного производства, Стратегический менеджмент и др.

Структура и объем работы

Структура и объем диссертации определены целями и задачами исследования. Диссертационная работа имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятий.

1.1. Сущность конкурентоспособности и факторы ее определяющие.

1.2. Методы оценки показателя конкурентоспособности предприятия.

Глава 2. Инструменты обеспечения конкурентоспособности компании.

2.1. Оценка на основе сбалансированной системы показателей.

2.2. Взаимосвязь показателей конкурентоспособности и эффективности деятельности на разных уровнях управления компании.

2.3. Анализ влияния стратегии компании на систему показателей ее конкурентоспособности.

2.4. Методика оценки конкурентоспособности компаний на основе ее ключевых компетенций.

2.5. Создание высокоэффективной финансовой службы, ориентированной на повышение конкурентоспособности с помощью аутсорсинга бизнес-процессов и реформирование функции финансов.

2.6. Бенчмаркинг как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности компаний.

Глава 3. Анализ тенденций повышения конкурентоспособности предприятий парфюмерно-косметической отрасли.

3.1. Мировой рынок парфюмерии и косметики: объемы, темпы роста, основные тенденции и перспективы развития.

3.2. Основные характеристики парфюмерно-косметического рынка России и позиционирование на нем компании ГК Единая Европа.

3.3. Оценка конкурентоспособности ГК Единая Европа на основе сбалансированной системы показателей.

3.4. Оценка конкурентоспособности ГК Единая Европа на основе ключевых компетенций.

Заключение

Библиография

Приложения

II. Основное содержание работы.

1. Факторы конкурентной среды в парфюмерно-косметической отрасли страны.

Российский парфюмерно-косметический рынок на текущий момент входит в пятерку крупнейших парфюмерно-косметических рынков стран Европы и продолжает расти.

Среди факторов, определяющих состояние конкурентной среды на парфюмерно-косметическом рынке, основными сегодня являются:

- качественное изменение культуры потребления парфюмерии и косметики. На парфюмерно-косметическом рынке прослеживается тенденция роста культуры ухода за собой. Потребитель постепенно расширяет линейку постоянно используемых парфюмерно-косметических продуктов;

- фрагментация и сегментация парфюмерно-косметического рынка. Производители создают специальные средства для определенных потребительских групп (возраст, пол, тип кожи или волос и др.); для нишевых целевых групп (курильщики, беременные женщины, люди, работающие за компьютером) или продукты для определенного сезона, времени суток, части тела;

- постоянное обновление продуктовой линейки парфюмерно-косметических средств. В связи с усложнением требований потребителей к парфюмерно-косметической продукции на рынке прослеживается тенденция постоянного обновления производителями продуктовых линеек, реализации инноваций;

- развитие цивилизованных каналов торговли парфюмерно-косметическими товарами (специализированные сети, аптеки и др.) и новых форматов продажи парфюмерно-косметической продукции («дрогери», «концепт-стор», монобрендовые и мультибрендовые супермаркеты и др.). Приток покупателей в цивилизованные каналы продаж парфюмерно-косметической продукции обеспечивается, главным образом, за счет уменьшения преимуществ, получаемых потребителями при совершении покупок на открытых рынках;

- развитие цивилизованной парфюмерно-косметической розницы в регионах. Региональная торговля парфюмерно-косметическими товарами приобретает цивилизованные формы, так как создаются местные сети специализированных магазинов, а федеральные сети открывают свои магазины в регионах.

На протяжении двух лет (2006-2007 гг.) парфюмерно-косметическая отрасль России оказалась в сложных условиях выработки новых законодательных норм, регулирующих процесс торговли и оборота данной продукции на внутреннем рынке, что, в свою очередь, привело отрасль к состоянию нестабильности. В целом, изменение законодательства

обусловило проявление следующих тенденций на российском рынке парфюмерии и косметики, имеющих как краткосрочный, так и долгосрочный характер:

- ✓ консолидацию парфюмерно-косметической отрасли: сокращение числа предприятий мелкого и среднего бизнеса и дальнейший рост крупных компаний;
- ✓ развитие логистических цепочек дистрибуции парфюмерно-косметической продукции;
- ✓ некоторое уменьшение «серого» контрафактного рынка парфюмерно-косметической продукции;
- ✓ развитие производства и продаж нишевых и инновационных продуктов без содержания спирта.

Процесс реформирования отрасли, которая оказалась под действием закона «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции», отразился на расстановке сил на российском парфюмерно-косметическом рынке. На этапе реформирования законодательства наиболее жизнеспособными оказались крупные розничные компании и дистрибуторы парфюмерно-косметической продукции, обладающие необходимыми ресурсами для наиболее быстрого реагирования на меняющиеся рыночные условия и изменения в законодательной среде.

Вследствие этого отношения между поставщиками, дистрибьюторами, ритейлерами на косметическом рынке становятся жестче. Среднее звено этой цепочки в лице дистрибьютора с начало своего возникновения (1990-е гг.) чувствовало себя уверенно. Еще в 2000 году конъюнктура рынка позволяла производителям через дистрибьюторов оказывать давление на розницу, диктуя цены и условия поставки. Однако с 2003г. ситуация изменилась, так как экономическая ситуация в стране стабилизировалась и постепенно западные производители начали работать самостоятельно. В настоящее время вследствие нестабильности, вызванной мировым кризисом, производители, работающие на российском рынке через дистрибьюторов, сохраняют существующие бизнес-модели. Но угроза потери значительной части своего оборота за счет изменений в системе торговли является наиболее актуальной для дистрибьюторских компаний.

Крупнейшими дистрибьюторами парфюмерии и косметики в России являются компании Seldico (входит в состав LVMH), IFD (дистрибьюторское подразделение группы «Курс»), Crocus и «Единая Европа–Холдинг». Свои представительства имеют в России Chanel, L'Oreal, Clarins Group, Estee Lauder Lachen.

Группа компаний Единая Европа, анализируемая в диссертации, представляет собой диверсифицированный бизнес, включающий:

- ✓ дистрибуцию парфюмерии и косметики классов люкс и масс-маркет (Единая Европа-Холдинг);
- ✓ розничную продажу парфюмерии и косметики (сеть «Ile de Beaute»);
- ✓ продвижение собственной торговой марки косметики Divage;
- ✓ дистрибуцию одежды (магазины Hot Coutur);
- ✓ сдачу в аренду недвижимого имущества;
- ✓ логистическую деятельность.

На российском парфюмерно-косметическом рынке постоянно меняется классическая цепочка «производитель – оптовая компания (дистрибутор) – розничные продавцы – конечный потребитель». Компании, которые занимаются только дистрибуцией, постепенно отходят на второй план. Наиболее популярными в последние несколько лет стали союзы между дистрибуторскими компаниями и крупными розничными сетями, что мы и наблюдаем на примере компании ГК Единая Европа, в состав которой входят компания дистрибутор (Единая Европа-Холдинг) и розничная компания (Иль де Боте). Именно этот стратегический выбор компании ГК Единая Европа позволил ей занять устойчивое положение на российском парфюмерно-косметическом рынке.

Выгода от подобных альянсов в том, что дистрибутор получает гарантированную сеть распространения. Розничное предприятие расширяет свой ассортимент, увеличивает норму прибыли, предлагает более эффективный мерчендайзинг. Поэтому основой конкурентоспособности являются альянсы во всех сферах, с которыми соприкасается компания.

2. Методические основы оценки конкурентоспособности компании на основе Balanced Scorecard².

Методика определения конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей, представляет собой идеальное сочетание анализа всех составляющих финансово-экономической, производственно-сбытовой, маркетинговой и организационной деятельности предприятия. Эффективное выполнение всех бизнес-процессов позволяет компаниям продавать свой товар (услугу) по рыночным ценам с нормальной прибылью, что и обеспечивает компании должный уровень конкурентоспособности.

Лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание, прогрессивность технологии и отлаженность бизнес-процессов, мощный и высококвалифицированный кадровый состав – факторы, которые имеют огромное значение и оказывают влияние на стоимость компании в будущем. Balanced Scorecard дает

² Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей.

возможность оценить эти факторы и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией.

В основе разработанной методики лежит анализ четырех составляющих эффективности компаний:

- финансы;
- клиенты;
- ключевые бизнес процессы;
- обучение и рост (персонал).

Для проведения анализа необходимо для каждого модуля определить соответствующие показатели, которые будут характеризовать достижение должного уровня эффективности в разрезе данного индикатора.

Методологическим основанием для использования показателей эффективности в качестве измерителей конкурентоспособности является предпосылка о том, что на конкурентном пространстве более эффективная, производительная фирма сможет вытеснить с рынка других конкурентов, обеспечив доступные для потребителя цены.

Для проведения финансового анализа предлагается рассчитать следующие показатели:

- EVA³;
- CFROI⁴ (с анализом денежных потоков);
- Мультипликатор EV/EBITDA⁵;
- Чистая прибыль.

В блоке клиенты целесообразным представляется рассмотрение таких показателей, как:

- количество постоянных клиентов;
- объем выручки по новым клиентам;
- выручка по ассортиментным группам;
- объем просроченной дебиторской задолженности.

Для определения ключевых бизнес-процессов, необходимых для удовлетворения клиентов, предлагается проанализировать следующие показатели:

- своевременность поставок, отсутствие простоев в логистическом цикле компании;

³ EVA – Economic Value Added (Экономическая добавленная стоимость)

⁴ CFROI – Cash Flow return on Investment (Доходность инвестиции на основе денежного потока)

⁵ EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Прибыль до налогов, процентов и амортизации)

- уровень развитости информационных потоков;
- коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;
- turnover ratio (коэффициент оборачиваемости).

В блоке обучение и рост отражаются индивидуальные и организационные способности персонала, для чего проводится:

- определение занятости сотрудников, связанной с областью развития, а не с операционной деятельностью;
- оценка программ лояльности компании.

Деятельность компании в разрезе представляет собой четыре составляющие ССП: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал. Модули ССП равноценны между собой, максимальное значение, которое они могут иметь это 1/4, в этом заключается удобство использования данной методики, так как нет необходимости в определении экспериментальных весов. Основным преимуществом оценки эффективности компании с помощью ССП является анализ всех параметров деятельности компании. В целом, методика анализа, используемая в исследовании, основывается на том постулате, что конкурентоспособность не может быть выражена или описана одним показателем или индикатором.

Разработанная методика апробирована на примере компании ГК Единая Европа. Позиционирование компании на парфюмерно-косметическом рынке показало, что Единая Европа имеет достаточно устойчивые позиции в цепочке производитель-дистрибьютор-розница. При этом важно оценить, насколько отлажена внутренняя деятельность компании, позволяющая ей выполнять свои задачи в окружающем ее конкурентном пространстве. Проведенный анализ описывает слабости и силы каждого бизнес-процесса, что позволяет принимать на основе полученных результатов решения об улучшении того или иного параметра.

Для того чтобы полностью использовать все преимущества новой методики оценки, необходимо интегрировать ее в систему менеджмента. Стратегическая система показателей заменяет бюджет и становится операционной системой для нового процесса стратегического менеджмента. Процесс интеграции сбалансированной системы показателей в менеджмент компании для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности должен проходить по следующей схеме (рис. 2).

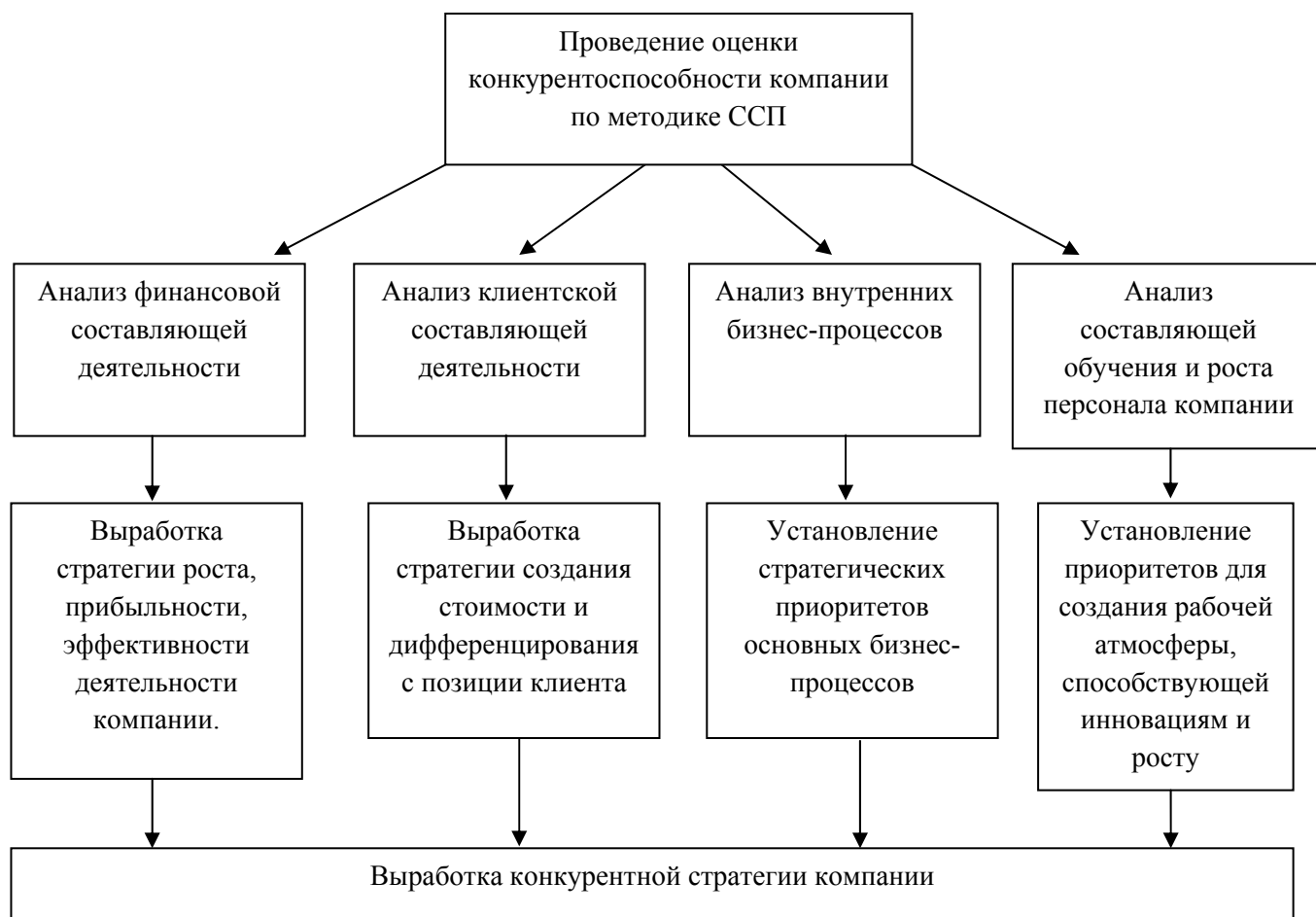


Рис. 2. Схема разработки конкурентной стратегии компании на основе методики ССП.

3. Взаимосвязь показателей конкурентоспособности и эффективности деятельности на разных уровнях управления компании.

Из определения конкурентоспособности как способности компании реализовывать по рыночным ценам продукцию и услуги в объемах, обеспечивающих требуемую норму доходности собственника, вытекает прямая связь между показателями конкурентоспособности и эффективности деятельности компании. Одним из выводов, сделанных в ходе исследования, является доказанное положение о том, что в анализе конкурентоспособности компаний, а также показателей эффективности деятельности важную роль играет взаимосвязь оцениваемых показателей с уровнями управления в компании. Следовательно, при оценке конкурентоспособности на разных уровнях ответственности применимы разные показатели оценки эффективности работы руководителя или сотрудника.

В ходе анализа конкурентоспособности и разработки методик ее оценки предлагается использовать систему КРІ – ключевых показателей эффективности. Так как целью любой компании является управление конкурентоспособностью, то применение КРІ является

необходимым, поскольку для того, чтобы пытаться чем-то управлять, необходимо уметь это измерять.

На основе изложенных в диссертации научных предпосылок разработана методика оценки конкурентоспособности с помощью сбалансированной системы показателей, а с помощью организационных новаций, используемых в компании ГК Единая Европа, составлена цепочка ответственности различных участников процесса за достижение соответствующих им показателей эффективности, представляющих вклад в общую картину конкурентоспособности (табл.1).

Таблица 1

Распределение показателей КРІ по уровням ответственности

Группа компаний Единая Европа Холдинг	Показатели КРІ	Уровень ответственности
Отдел Трейдмаркетинга	Эффективность рекламных компаний	За целесообразность рекламных расходов должен отвечать руководитель отдела.
Аналитический отдел	Количественные результаты мониторинга рынка парфюмерии и косметики (параметры конкурентного бенчмаркинга)	Сотрудники отдела
Департамент Продаж	-Просроченная дебиторская задолженность -Привлечение новых клиентов -Выручка по ассортиментным группам	Руководитель отдела, сотрудники отдела Менеджеры отдела продаж Руководитель отдела
Департамент R&D	Развитие новых марок парфюмерии и косметики	Сотрудники отдела
Департамент IDB	Развитие парфюмерно-косметического ритейла	Сотрудники отдела развития
Департамент Логистики	Потери времени из-за простоев в результате несогласованности товаропотоков	Работники склада
Департамент Персонала	-Показатели занятости сотрудников, связанной с областью развития, в сравнении с нормативами загрузки персонала	Руководитель департамента персонала Руководители департаментов
Департамент IT	Затраты на обеспечение информационных потоков компании	Сотрудники отдела IT
Бухгалтерия	Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность	Руководитель отдела, сотрудники отдела

Финансово-экономический департамент	Интегральные показатели эффективности: EBIT, EBITDA, внутренняя стоимость компании, EVA.	Ответственность за финансовые показатели несет руководитель финансового отдела
-------------------------------------	--	--

Разграничение показателей эффективности по уровням ответственности и закрепление их за определенными бизнес подразделениями помогает всем сотрудникам понимать стратегию компании и создает стимул для достижения поставленных целей. Так как заинтересованность каждого сотрудника в успешной реализации программы развития своего бизнес-подразделения помогает добиваться более высоких результатов по всей компании, то она является основополагающим конкурентным преимуществом каждой фирмы.

Если анализировать провалы и крушения бизнесов, нельзя исключить негативного влияния факторов внешней среды. Однако, в конечном счете, причины неудач, за исключением вызванных форс-мажорными обстоятельствами, всегда коренились внутри компаний, и, в первую очередь, в действиях первых руководителей, которые должны видеть и учитывать в своей работе изменения на рынках, изменения в отрасли, изменения в обществе.

4. Влияние содержания стратегии фирмы на систему показателей ее конкурентоспособности.

Для большей достоверности оценки конкурентоспособности помимо общепринятых для компаний всех отраслей показателей для каждой конкретной компании требуется выработать еще и собственные. Необходимость разработки собственных показателей связана со спецификой бизнеса и целями, которые определяет собственник конкретной компании.

По нашему мнению, анализ конкурентоспособности компаний следовало бы расширить. Информацию об абсолютных показателях, отражающих устойчивость финансового состояния, дополнить характеристикой относительной доходности, рентабельности продукции, производственных фондов, всего имущества фирмы, а для оценки заемных и привлеченных средств (долгосрочной и краткосрочной задолженности) - рассмотреть возможность ее погашения активами различной степени ликвидности, т.е. выявить ликвидность баланса фирмы.

Использование специфических, редких видов производственных ресурсов, как, например, узкоспециализированной рабочей силы, уникальной информации, технологических решений, предполагает исключительный характер самого производства, его индивидуальность. Но там выше риски и выше конкурентоспособность.

Для того чтобы разработать показатели оценки деятельности компании и совместить их с последующим анализом конкурентоспособности этой компании, необходимо в первую очередь оценить стратегию. То есть все показатели оценки конкурентоспособности – финансовые и нефинансовые – должны определяться общей концепцией компании и ее стратегией.

Так как содержание стратегии непосредственно влияет на показатели конкурентоспособности, мы выстраиваем логическую модель для описания алгоритма реализации стратегии (рис.3).

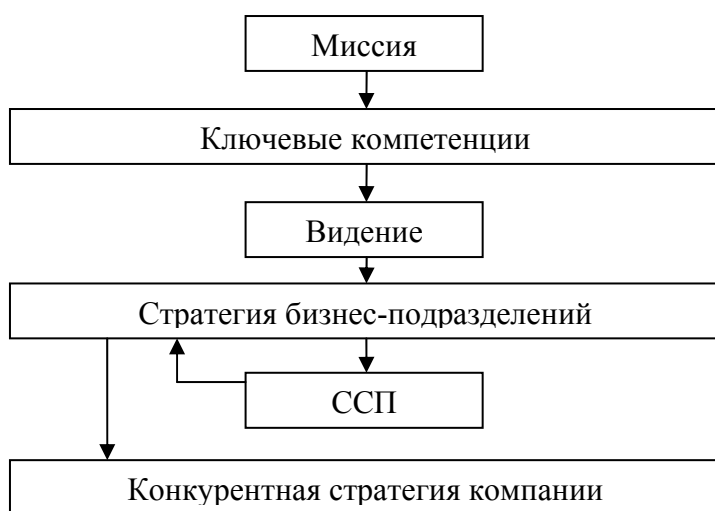


Рис.3. Алгоритм реализации стратегии.

Как мы видим, разработка стратегии бизнес-подразделений предшествует формированию системы показателей, т.е. является основным фактором, оказывающим влияние на разработку показателей оценки конкурентоспособности компании. В свою очередь полученные результаты оценки влияют на разработку стратегии внутри каждого бизнес-подразделения, что позволяет перейти к выработке общей конкурентной стратегии.

Видение компании определяет цель, стратегия – логику движения к этой цели. Определение этой логики у каждой компании свое, поэтому разработанный портфель показателей оценки конкурентоспособности индивидуальный. На основе стратегии развития компании ГК Единая Европа были разработаны специфические показатели оценки, учитывающие сущность ее бизнеса и ключевые компетенции.

Стратегия не является обособленным явлением в менеджменте. В организациях существует непрерывный процесс, который в широком смысле представляет собой определение предназначения организации, то есть ее миссии (концепции развития). Миссия должна быть распространена на все организационные уровни таким образом, чтобы действия каждого сотрудника соответствовали ей и поддерживали ее осуществление, а система

менеджмента должна обеспечить эффективность этого распространения. Стратегия – всего лишь один из этапов в непрерывной логической последовательности действий от формулирования концепции компании на самом высоком уровне до непосредственной ее реализации исполнителями.

В настоящее время происходят кардинальные изменения в понимании того, что является источником конкурентной силы. В силу того, что принципиально поменялось окружение компаний, основой конкурентоспособности становится управление знанием. Конкурентоспособность бизнеса достигается методами, принципиально отличными от тех, которые использовались ранее. Таким образом, основой конкурентоспособности становятся видение и способность генерировать необходимые знания.

Современные компании нуждаются в языке для широкого распространения знания, а также в четко разработанных процессах и системах, помогающих установить обратную связь для получения информации из бизнес-подразделений о достигнутых результатах, т.е. стратегия является каналом передачи знания и она должна стать ежедневной работой каждого сотрудника организации.

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

5. Методика оценки конкурентоспособности компаний на основе ключевых компетенций компаний и выявление резервов повышения конкурентоспособности.

Предлагаемая методика анализа основана на том, что конкурентоспособность следует рассматривать не только как способность победить конкурента, но и как способность бизнеса решать свои задачи в постоянном взаимодействии с субъектами внешней среды. При таком понимании конкурентоспособность становится основополагающей характеристикой бизнеса. Более того, отсюда следует, что в принципе конкурентоспособность определяется не самим бизнесом, а субъектами внешней среды, так как именно субъекты внешней среды содержат в себе возможности для того, чтобы компании могли решать свои задачи. То есть субъекты внешней среды выступают источниками конкурентоспособности для бизнеса.

Разработанная автором методика определения конкурентоспособности на основе ключевых компетенций основывается на том, что компания не сможет достичь успеха в создании ценностей для потребителей, если основные элементы бизнес-процессов не функционируют как единое целое: ключевые компетенции компании, сущность ее бизнеса, а

также имеющиеся в распоряжении компании активы и инфраструктура. Исходя из этого, возникает необходимость своевременной оценки основных элементов бизнес-процессов.

Для конкурентной оценки деятельности на основе разработанной методики необходимо провести анализ пяти ключевых аспектов бизнеса:

- типа хозяйственного мышления;
- целей компании;
- конкурентной среды;
- сегментации рынка;
- позиционирования бренда.

Выявление резервов повышения конкурентоспособности, т.е. расширения своей конкурентной среды, осуществляется за счет детального анализа ключевых аспектов бизнеса, которые взаимосвязаны. Самым важным при расширении своей конкурентной среды является определение способа мышления, который в свою очередь непосредственно зависит от рыночной ниши, занимаемой компанией. Для определения сравнительных конкурентных позиций фирм на рынке использовалась матрица Бостонской Консалтинговой Группы.

После определения конкурентных позиций анализируемой фирмы становится возможной разработка способа мышления. Наиболее распространены два основных способа мышления, которые выражают противоположные подходы к поведению компаний на рынке: чемпион, новичок. «Чемпион» - это чаще всего крупный игрок на рынке, владеющий активами, инфраструктурой в области его ключевых компетенций. «Новичок» - это субъект предпринимательской деятельности, не имеющий крупной доли на рынке.

Затем на основе полученных данных о способе мышления разрабатываются или уточняются цели компании, которые неотъемлемы от того, как «мыслит» себя компания. На данном этапе компании важно ответить на следующие вопросы: 1. В чем сущность бизнеса? 2. Каков состав целевого сегмента потребителей? 3. Какое мнение и чувства желает вызвать компания у потребителей? 4. Какие действия компания ожидает от потребителей? 5. К получению какого результата стремится компания?

В таблице 2 представлена интерпретация целей компании ГК Единая Европа в соответствии с поставленными перед компанией задачами.

Интерпретация целей ГК Единая Европа

Бизнес	Расшифровка целей компаний
Дистрибьюция (ЕЕХ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление услуг по дистрибуции портфеля брендов в сегментах парфюмерия, косметика, уход. 2. Парфюмерно-косметический ритейл, оптовые покупатели, обособленные точки продаж. 3. Выглядеть в глазах потребителей как передовая компания по предоставлению высококвалифицированных услуг по сопровождению парфюмерно-косметических брендов. Т.е иметь репутацию бизнес партнера имеющего все необходимые навыки по дистрибьюции парфюмерно-косметической продукции. 4. Чтобы потенциальный потребитель при покупке парфюмерно-косметической продукции отдавал предпочтение данной компании. 5. Стать крупнейшим дистрибьютором парфюмерно-косметической продукции.
IDB (Розница)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Парфюмерно-косметический ритейл 2. Покупатель готовый купить нужный ему продукт по высокой цене. 3. При покупке продукции в магазине Иль де Боте покупатель должен чувствовать, что он может сделать выбор, так как продукцию в магазине отличает широкий ассортимент и качество. Он доверяет компании. 4. Компания ожидает от потребителей, чтобы при выборе магазина для покупки парфюмерии или косметики, потребитель делал предпочтения в пользу Иль де Боте. 5. Расширение сети магазинов и усовершенствование в уровне обслуживания потребителей.
DIVAGE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производство и реализация косметики под маркой Divage 2. Розничный покупатель, предпочитающий косметику масс-маркет отечественного производства. 3. Покупатель чувствует, что приобретает косметику отечественного производства, но не уступающую импортной в своем сегменте масс маркет. 4. Компания ожидает увеличение предпочтений клиентов при покупке отечественной косметики. 5. Производить продукцию, которой будет доверять большее количество клиентов.
Hot Couture (Одежда)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация одежды в фирменных магазинах Hot Couture 2. Розничный покупатель одежды, предпочитающий товары от кутюр. 3. Покупка одежды ведущих модельеров Европы. 4. Потребитель чувствует должный уровень обслуживания в фирменных магазинах. 5. Компания стремится расширить портфель брендов ввозимой продукции, а так же начать производство собственной торговой марки.

Бизнес	Цели компании
Еврологистика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление услуг по логистике (транспортировка, хранение) 2. Компании, которые не осуществляют самостоятельно логистическую деятельность 3. Покупатель получает качественные услуги по оптимальной цене 4. Чтобы все большее количество потребителей заключало договора на предоставление услуг, чаще пользовались этими услугами и игнорировали предложения конкурирующих фирм. 5. Стать одним из крупнейших 3PL-операторов, поставщика комплексных логистических услуг.
Недвижимость	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление услуг по аренде помещений 2. Компании входящие в состав ГК, а также некоторые сторонние организации. 3. Покупатель получает качественные услуги по оптимальной цене. 4. Чтобы все большее количество потребителей заключало договора на предоставление услуг, чаще пользовались этими услугами и игнорировали предложения конкурирующих фирм. 5. Введение в эксплуатацию всех своих комплексов и расширение рынка предоставляемых услуг.

После определения целей компании становится возможным определение ее конкурентной среды. Конкурентная среда, окружающая различные компании, представляет собой множество компаний, товаров, желаний и возможностей. Любая фирма должна понимать границы своей конкурентной среды в их сочетании с сущностью бизнеса. Границы конкурентной среды не должны быть статичны, компании обязаны стремиться к расширению своей конкурентной среды.

Последовательность представлена следующей схемой расширения конкурентной среды компании ГК Единая Европа:

портфель брендов парфюмерии, косметики и ухода → все товары парфюмерно-косметического рынка → все товары для поддержания образа красоты, здоровья и роскоши → достижение статуса компании, которой могут доверять.

Основным элементом достижения успеха для компании ГК Единая Европа стало установление устойчивых связей с клиентами, деловыми партнерами и другими субъектами внешней среды. Компания ассоциирует себя как сообщество людей, что является основным конкурентным преимуществом.

Следующим этапом проводится сегментация потребителей ГК Единая Европа в части ее основной деятельности (дистрибуция и продажа парфюмерно-косметической продукции), которая выглядит так:

- активные потребители парфюмерно-косметической продукции.

- потребители лояльные к этому виду товара.
- пассивные потребители, не считающие нужным покупать парфюмерно-косметическую продукцию.

После выделения сегментов рыночного пространства проводится позиционирование бренда в глазах потребителей, так как этим закрепляются достижения всех предыдущих уровней. Сформулированы следующие основные положения позиционирования бренда, т.е. факторы его конкурентоспособности. ГК Единая Европа представляет собой одну из ведущих компаний по предоставлению услуг в области парфюмерно-косметической дистрибьюции и ритейла, так как обеспечивает высокий уровень обслуживания клиентов на базе прогрессивных технологий и мышления служащих. В процессе анализа становится понятно, что на определенном этапе необходимо проверять выработанные ранее гипотезы по позиционированию бренда компании для того, чтобы определить, не требуется ли внедрение каких либо новшеств. А затем необходимо постоянно поддерживать сформулированные положения, т.е. поддерживать образ бренда в восприятии потребителей.

На основе проведенного анализа конкурентной среды компании ГК Единая Европа с помощью методики оценки конкурентоспособности в работе выявлены ключевые компетенции компании, сущность ее бизнеса, которые помогают осуществлять расширенное воспроизводство и получать необходимую для успешной работы на рынке прибыль. Выявленные компетенции и сущность бизнеса помогли определить конкурентную среду компании и выработать шаги к ее расширению, согласующиеся с сущностью бизнеса. С помощью методики мы оценили субъекты внешней среды, которые выступают источником конкурентоспособности для анализируемой компании.

Основные публикации по теме диссертации

1. Шихкеримова И.А. Конкурентоспособность компаний и пути ее повышения//Настоящее время. – 2009.-№39 – 0.6 п.л.

Публикации в изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов:

2. Шихкеримова И.А. Методика оценки конкурентоспособности компаний // Креативная экономика. – 2009. - №9 – 0.4 п.л.
3. Шихкеримова И.А. Методика оценки конкурентоспособности на основе сбалансированной системы показателей//Российское предпринимательство. – 2010. - №1, выпуск 2 – 0.4 п.л.