

Тема 8. Конкурентная политика организации

1. Сущность конкурентоспособности организации.
2. Управление конкурентоспособностью организации
3. Оценка конкурентоспособности организации.

1. Сущность конкурентоспособности организации

Конкуренция — состязание между производителями (продавцами) товаров, а в общем случае — между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.

Конкуренция представляет цивилизованную, легализованную форму борьбы за существование и один из наиболее действенных механизмов отбора и регулирования в рыночной экономике.

Конкурентоспособность организации — это ее сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность предприятия включает:

- способность производить конкурентоспособную продукцию;
- умение разрабатывать стратегию, направленную на поддержание высокого уровня конкурентоспособности;
- наличие четкого организационно-управленческого механизма;
- ориентацию в своей деятельности на рынок и систематическую работу с потребителями;
- наличие конкурентной стратегии и тактики действий по отношению к конкурентам;
- высокую профессиональную подготовленность персонала;
- умение ориентироваться во внутренней среде, включающей всю совокупность государственных законодательных актов, и т. п.

Конкурентные преимущества организации бывают:

- **Внешние** - основываются на отличительных качествах товара, представляющих ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Стремясь к внешним преимуществам над своими конкурентами, фирма прибегает к дифференциации, поиску новых путей удовлетворения потребностей покупателей.
- **Внутренние** - базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и прибыли (рентабельности), использования финансовых и материальных ресурсов, управления производством, товаром и фирмой в целом, качества занятого персонала, создающих ценность для изготовителя.

Фактор конкурентного преимущества – конкретный компонент внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы.

Фактор может быть:

Тактическим – конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие фирмы.

Стратегическим – конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она может превзойти конкурирующие фирмы после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента фирмы по сравнению с конкурирующими.

Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества предприятия

Факторы конкурентного преимущества предприятия

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

уровни конкурентоспособности страны; региона; отрасли

Конъюнктура рынка.
Инфраструктура рынка.
Состояние и квалификация трудовых ресурсов.
Обеспеченность трудовыми ресурсами.
Наличие доступных природных ресурсов.
Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Структурные факторы

Производственная и организационная структуры;
Миссия организации;
Специализация и концентрация производства;
Уровень стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
Учёт и регулирование производственных процессов; персонал;
Информационная и нормативно-методическая база управления;
Сила конкуренции на входе и выходе системы.

Ресурсные факторы

Поставщики;
Доступ к качественному дешёвому сырью и другим ресурсам;
Учёт и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации;
Оптимизация эффективности использования ресурсов.

Технические факторы

Патентованные товары и технология; оборудование; качество товаров.

Факторы эффективности функционирования организации

Показатели доходности;
Интенсивность использования капитала;
Финансовая устойчивость функционирования организации.

Управленческие факторы

Организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципы «точно в срок»; формирование системы менеджмента;
Функционирование системы управления качеством в организации;
Проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем.

Рыночные факторы

Доступ к рынку ресурсов и к рынку новых технологий;
Эксклюзивность товара, каналов распределения, рекламы товаров предприятия;
Эффективная система сбыта и др.

Р. Хейс, С. Уилрайт и Д. Кларк выделяют четыре основных уровня, или степени, конкурентоспособности предприятия:

Руководство предприятий первого уровня рассматривает организацию управления как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители предприятия видят только в том, чтобы выпускать продукцию. Они уверены в конструкции и техническом уровне своей продукции, организации сбыта и эффективности рекламы.

Такой подход приносит успех, если предприятие сумеет найти свою рыночную нишу, которая убережет его от немедленной конкуренции. Но если предприятие перерастает нишу, ему неизбежно приходится вступать в конкурентную борьбу с другими производителями и заботиться о создании конкурентных преимуществ.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся к тому, чтобы их предприятия полностью соответствовали стандартам, установленным их основными конкурентами, — техническим приемам, технологиям, методам организации производства ведущих предприятий отрасли. Они следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и трудом. Но некоторым компаниям использование стереотипов не добавляет конкурентоспособности, и в условиях обострения конкурентной борьбы они от них начинают отходить.

Компании **третьего уровня** конкурентоспособности достигают успеха в конкурентной борьбе благодаря не столько функции производства, сколько функции управления, качеству, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле. Такие компании на многие годы опережают своих конкурентов.

Компании **четвертого уровня** конкурентоспособности бросают вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Это предприятия мирового класса.

2. Управление конкурентоспособностью организации

Управление конкурентоспособностью -
управление процессом формирования,
поддержания конкурентных преимуществ и
преодоления конкурентных слабостей.

Основная цель управления
конкурентоспособностью объекта –
создание конкурентных преимуществ.

Функции управления конкурентоспособностью

Общие:

- планирование уровня конкурентоспособности объекта;
- организация работ по его обеспечению;
- координация и контроль уровня конкурентоспособности объекта.

Частные:

- управление ценой;
- управление качеством;
- управление продвижением;
- управление издержками;
- управление инновационными процессами.

Этапы процесса управления конкурентоспособностью организации:

- мониторинг конкурентоспособности;
- выделение ключевых источников формирования конкурентных преимуществ;
- построение дерева целей управления конкурентоспособностью;
- формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности;
- планирование мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности;
- организация выполнения мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности;
- стратегический и тактический контроль, оценка процесса реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности.

Основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий:

- обеспечение конкурентоспособности товара предприятия;
- выделение разных критериев конкурентоспособности предприятия;
- расчёты показателей соответствующих разным уровням конкурентоспособности предприятия

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Оперативный уровень

Тактический уровень

Стратегический уровень

Характеристика

Конкурентоспособность товара

Общее состояние предприятия

Инвестиционная привлекательность

Критерий

Показатель конкурентоспособности товара

Комплексный показатель состояния предприятия

Рост стоимости предприятия

Методы оценки

Экспертный.
Квалиметрический.
Комплексный.

Методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятий

Сравнительный.
Доходный.
Затратный.

Ключевые факторы успеха предприятия:

- платежеспособность,
- прибыльность,
- стратегия управления,
- адаптивность системы управления,
- финансовая и управленческая прозрачность,
- управляемость бизнеса,
- инвестиционная привлекательность.

3. Оценка конкурентоспособности организации.

Этапы оценки конкурентоспособности объектов (предприятия, товара и др.):

1. Выявление и изучение проблемы.
2. Изучение внешней и внутренней среды предприятия.
3. Изучение рынка (конъюнктуры, спроса, предложения и др.).
4. Сбор и предварительная обработка информации об объекте анализа.
5. Разработка технологии оценки конкурентоспособности.

На этом этапе должны учитывать необходимость решения об эффективной технологии, о размере затрат, количестве производимого товара, о целевой аудитории, цене, поставщиках товара и др.

6. Анализ информации по факторам конкурентоспособности.
7. Оценка конкурентоспособности.
8. Выводы и разработка предложений по повышению конкурентоспособности.

Методы оценки конкурентоспособности

Товар

Предприятие

Аналитические

- Модель Розенберга
- Интегральный показатель
- Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж
- Модель с идеальной точкой

- Рейтинговая оценка
- Оценка на основе доли рынка
- Оценка на основе потребительской стоимости
- Оценка на основе теории эффективной конкуренции

Аналитические

Графические

- Матрица БКГ
- Модель «Привлекательность рынка – преимущества конкуренции»
- Матрица Портера
- Многоугольник конкурентоспособности

Графические

Выбор стратегии конкуренции определяется :

- конкурентной позицией фирмы (лидер, ведомый);
- стратегическими задачами фирмы;
- рыночной ситуацией

Виды конкурентных стратегий по Ефремову В.С.



Виды конкурентных стратегий по Азову Г.Л.



Характеристика стратегий по М. Портеру

| Стратегия | Суть стратегии | Преимущество | Риск стратегии |
|----------------------------------|---|--|---|
| 1. Преимущество по себестоимости | Ориентация на широкий рынок и производство в большом количестве товаров. | Низкие удельные издержки, что позволяет привлекать потребителей низкими ценами. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект обучения. 2. Конкуренты могут перенять методы снижения затрат. 3. Непредсказуемые повышения затрат, например стоимости сырья и энергии, могут привести к уменьшению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами. |
| 2. Стратегия дифференциации | Ориентация на большой рынок, предложение уникального товара в силу дизайна, характеристик, доступности, надежности. | Потребители приобретают лояльность к товарной марке. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Подражание уменьшают преимущества, связанные с дифференцированием. 2. Большой отрыв в цене лидера по затратам приведёт к тому, что для покупателей финансовый расчёт будет важнее, чем верность марке. 3. Характеристика товара, на которой основывается дифференцирование (напр., броский дизайн), может у потребителя в результате изменения системы ценностей потерять свое значение. |
| 3. Стратегия концентрации | Ориентация на специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. | Возможность контроля издержек посредством концентрации усилий на нескольких товарах, создание репутации при обслуживании рынка, неудовлетворённого конкурентами. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Преимущества товара, специфические для сегмента, в глазах потребителей могут не оправдать разницы в цене из-за больших различий в ценах между товарами специализированных предприятий и предприятий, работающих на общем рынке. 2. Опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка. 3. Конкуренты могут найти внутри сегмента подсегменты и специализироваться еще сильнее. |