Л. 7 Конкурентоспособность фирмы и

пути ее достижения

1. Цели и структура организации как основа ее конкурентоспособности

2. Базовые стратегии роста. 3. Роль информационного обеспечения

1. Цели и структура организации как основа

ее конкурентоспособности

Одним из факторов повышения конкурентоспособности организации является соответствие стратегических планов и тактических действий организационной структуре. Построение организационной структуры почти всегда производится руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Подобно процессу планирования, когда первоначально формулируются общие задачи, а потом составляются конкретные правила, построение организационной структуры необходимо проводить от разделения организации на широкие сферы, из которых в последующем выделяют подсистемы.

Таким образом, возможно отметить следующую последовательность действий: 1. Осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

2. Установить соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определить должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Отдельно необходимо отметить, что появившаяся в итоге разработки организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания: чем разнообразнее виды деятельности, осуществляемой на предприятии, тем сложнее его управленческая структура. В классическом исследовании крупнейших корпораций США американский историк предпринимательства Альфред Чандлер (Chandler) показал, что успешно действующие корпорации имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения. В его работах были выделены три последовательные стадии структурного развития, при этом эволюция структуры рассматривалась как реакция на усложнение управленческих задач.

Первая стадия: простая структура – представляет собой образец предпринимателя, который основывает фирму для реализации идеи (товара или услуги). На этой стадии фирма имеет структуру, позволяющую предпринимателю непосредственно управлять деятельностью каждого служащего, принимать все важные решения и находиться в курсе всех событий в организации. Фирма на первой стадии, таким образом, характеризуется неформальной структурой, планирование обычно носит краткосрочный и реактивный характер. Сильная сторона предприятия заключается в его гибкости и динамичности, а его наиболее слабым местом является то, что в этом случае предприниматель несет полную ответственность, как за выбор стратегии, так и за реализацию отдельных оперативных задач. В результате по мере роста предприятия развивается так называемый кризис руководства – предприниматель не справляется со всем комплексом типичных функций менеджмента. Предприятие должно разрешить данный кризис, прежде чем оно сможет войти во вторую стадию структурного развития.

Вторая стадия: функциональная структура. На второй стадии предприниматель заменяется или дополняется группой управляющих, имеющих функциональную специализацию: НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал. Переход к этой фазе требует существенных изменений стиля управления высшего руководителя предприятия, особенно если он является основателем фирмы. Если этого не произойдет, то привлечение дополнительных специалистов может не принести существенной пользы предприятию. Сконцентрировавшись в одной привлекательной отрасли, предприятие, находящееся во второй фазе развития, может функционировать очень успешно. Однако при переходе на новые виды продукции других отраслей преимущества функциональной структуры могут быть утрачены. В том числе может развиться кризис автономии, при котором людям, управляющим этими новыми производственными линиями (новыми видами бизнеса), требуется больше свободы в принятии решений, чем они имеют в рамках сложившейся функциональной структуры.

Третья стадия: филиальная (дивизиональная) структура. Предприятие на третьей стадии развития фокусирует внимание на управлении различными производственными линиями в нескольких отраслях (различными видами бизнеса). Такие предприятия растут, диверсифицируя выпуск продукции и расширяя географию своей деятельности. Эти предприятия развиваются в направлении к филиальной структуре с центральным штабом и децентрализованными оперативными подразделениями, причем каждое подразделение, или стратегическая единица бизнеса, является функционально организованной компанией во второй стадии развития.

Таким образом, различные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющие руководителям развивать навыки работы на конкретном рынке. Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, три уровня стратегических решений:

1) корпоративный,

2) деловой,

3) функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия – описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Корпоративная стратегия включает:

• распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

• решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;

• изменение структуры корпорации;

• решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ или другие интеграционные структуры;

• единую стратегическую ориентацию подразделений. Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов, или бизнес-единиц, на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе. Скажем, для новой продукции формируется целевая программа ее продвижения на рынок и она финансируется из общего бюджета предприятия. Роль критерия самоокупаемости бизнес-единицы (продукта) при этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.

Корпоративная стратегия - Деловая стратегия - Функциональные стратегии Это три уровня стратегических решений.

На уровне стратегической единицы бизнеса разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке (например, на рынке миксеров), кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Очевидно, что бизнес-стратегия для миксеров будет отличаться от стратегии для других товаров. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. Чаще всего в качестве критериев сегментации выделяют:

• географические (мировой рынок, российский, местный);

• социально-демографические (пол, возраст, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и т.д.);

• поведенческие (образ жизни, специфические занятия – садоводы, автолюбители, туристы и т.д.). Рынок можно сегментировать по размеру, форме собственности, отраслям деятельности предприятий-потребителей. Для проведения успешной сегментации рынка необходимо знать и понимать правила рынка и поведения его субъектов:

• потребители (мотивы их поведения, основные требования и предпочтения);

• конкуренты (их стратегия, продукция, рыночные действия). Необходимо также знать возможности собственного продукта. Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако фирмой General Electric был сформулирован ряд критериев их выделения:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.

2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально - техническое снабжение.

3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Стратегические единицы бизнеса были призваны стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности. Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

Все большее современных исследователей приходят к выводу, что следующая стадия в развитии организационных структур управления – это сетевая структура. Сетевыми структурами называют «оболочечные» (или «пустотелые») фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. На чем основана данная гипотеза? Глобальные сети типа Internet снижают время на переговоры и трансакционные издержки, следовательно, купить бывает выгоднее, чем произвести какой-либо товар. Большую роль играют также электронные рынки, позволяющие анализировать, получать и оплачивать разнообразные коммерческие предложения, т.е. долгосрочные и другие контракты заменяют необходимость сосредоточить все функции внутри компании. В чистом виде «оболочечная» фирма представляет собой управляющую организацию, которая нанимает небольшое число менеджеров, координирующих по компьютерной сети как работу дочерних компаний, так и независимых организаций, при этом различные функции бизнеса могут быть рассеяны по всему свету. Разновидностью сетевых структур является франчайзинговая система продажи товаров под торговой маркой «Довгань». Фирма «Довгань» сама ничего не производит, но она организовала сбыт продукции под своей торговой маркой. Работая в конкурентной среде, менеджерам сегодня постоянно приходится трансформировать свои компании, получая новые знания как из внешних, так и из внутренних источников. «Пламенными моторами» реформ обычно являются динамичные, одаренные лидеры. Однако даже самые светлые головы в первую очередь должны выбирать такой вектор изменения компании, который лучше всего соответствует конкретным обстоятельствам.

.2. Базовые стратегии роста

Существуют две базовые стратегии роста на корпоративном уровне: концентрация в одной отрасли и диверсификация в другие отрасли. Диверсификация (от лат. diversificatio – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы – конгломераты.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счет диверсификации. Эти и другие причины побуждают предприятия расширять сферы деятельности, приобретая (поглощая) другие фирмы или начиная новые виды бизнеса.

Разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. lateralis – боковой). В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной. Основным критерием определения типа диверсификации является принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

Вертикальная интеграция, или связанная вертикальная диверсификация, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия, вместо того чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправданна, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

• полная интеграция производственной деятельности;

• частичная интеграция, в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть – закупается у других предприятий;

• квазиинтеграция – создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

• интеграция «назад», или так называемая обратная интеграция;

• интеграция «вперед», или прямая интеграция. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности. При прямой интеграции предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, связанные с основной деятельностью фирмы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей. Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Несвязанная диверсификация, или просто диверсификация, – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправданна, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (конгломератная диверсификация). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих отраслях и/или отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Многие исследователи отмечают, что нередко диверсификация объясняется личными пристрастиями (амбициями) руководства или просто случаем.

3. Роль информационного обеспечения

Огромное значение на разработку стратегии оказывает информационная обеспеченность организации. Слабая подготовка и малая компетентность управленческих кадров обычно ведут из-за необходимости компенсации данных явлений к разбуханию и усложнению организационной структуры управления. Это — ***информационное обеспечение управления,*** связанное,с одной стороны, с адекватным отражением управленческихпотребностей и интересов управляемых объектов, а с другой —с концентрацией и направлением управленческих ресурсов субъектовуправления на практическую реализацию целей и функций управления. Информация призвана соединять в управлении объективное и субъективное, нести достоверные данные об объективизации и объективации любого управленческого процесса. Когда такой информации нет или ее недостаточно, то управление функционирует либо вхолостую Информационная технология изменяет способ осуществления деятельности компаний. Она влияет на весь процесс производства продукции, меняет форму самой продукции, т.е. физическую сущность товаров, услуг и информации, предоставляемых компанией в целях создания потребительской ценности. В современных условиях информационное обеспечение стало важной составной частью деятельности организации. Информационная система играет важную роль практически для всех подразделений компании, обеспечивая единое пространство данных для планирования деятельности, учета, анализа результатов и принятия решений. Вопросы информационного обмена с целью обеспечения конкурентоспособности особенно остро стоят перед крупными организациями, где большое значение имеет проблема сбора и оперативной передачи достоверной информации о деятельности филиалов и дочерних компаний на высший уровень руководства.

Руководству компании следует придерживаться пяти рекомендаций.

Оценка интенсивности информации.

Определение роли информационной технологии в структуре отрасли.

Определение и классификация методов, с помощью которых информационная технология может привести к созданию конкурентного преимущества.

Исследование способа возникновения новых видов бизнеса, обусловленного применением информационной технологии.

Разработка плана реализации преимуществ информационной технологии. Информационная технология изменяет правила конкуренции тремя способами:

1. Достижения в информационной технологии изменяют структуру отрасли. 2. Информационная технология служит мощным рычагом, с помощью которого компании создают конкурентное преимущество.

3. Информационная революция порождает совершенно новые виды бизнеса Важной концепцией, которая помогает определить роль информационной технологии в конкуренции, является «цепочка ценностей» М. Портера. Адекватное управление связями может стать источником конкурентного преимущества. Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность фирмы.