**Л. 8. Значение конкурентной среды в**

**разработке стратегии организации**

1. Факторы конкурентоспособности организаций и принципы ее оценки

2. Типы стратегий конкурентной борьбы.

3. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятий

4. Стратегии слияний и поглощений

1. Факторы конкурентоспособности

организаций и принципы ее оценки

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо. Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые могут повлиять на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – определение внешней среды. Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы. Среда прямого воздействия (микросреда) включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия (макросреда) понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Основные элементы среды косвенного воздействия могут быть разделены на четыре основные группы:

• политические и правовые; • экономические; • социальные и культурные; • технологические.

Политические и правовые факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями.

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию.

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Технологические факторы считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать.

Факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития для каждой страны свои. Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения. Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу. Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуг, рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология. Если говорить о товарах, то это могут быть готовые компоненты, продукты, полуфабрикаты. В разряд перемещаемых услуг попадают бухгалтерский учет, юридическая и банковская деятельность. Перемещаются и специалисты — в первую очередь технические и менеджеры.

Выход на внешний рынок имеет следующие преимущества:

1. Более низкие производственные издержки. Наличие дешевой рабочей силы за рубежом позволяет организации снижать свои издержки. Как следствие, она может тратить на производство товаров и услуг меньше и получать преимущества в ценовой конкуренции.

2. Торговые барьеры. Ограничения на экспорт могут принимать форму налогов или установления предельных уровней по политическим причинам, как в случае, когда США запретили экспорт в СССР наукоемкой технологии в ряде областей. К средствам ограничения импорта относятся тарифы, квоты, стандарты и бюрократические проволочки, функционирование на иностранном рынке дает компании возможность преодолеть такие ограничения.

3. Антитрестовское законодательство. Антитрестовские законы в США ограничивают максимальную долю рынка, которой может располагать компания. В результате наиболее крупные корпорации США сосредоточили свое внимание на международном секторе.

4. Извлечение выгод из возможностей за рубежом. Американские фирмы, занявшись восстановлением экономики Европы после Второй мировой войны, извлекли преимущества – они проникли на новые рынки. Ограниченность жизненного цикла продукта сделала возможным расширение спроса на американскую продукцию в других странах, и в то же время новые технологии иностранных конкурентов «подстегивали» американские фирмы на внутреннем рынке. Высокие темпы развития и потребность в капиталовложениях означают повышенную прибыль на инвестиции в ряде развивающихся стран. Обслуживающие организации, типа банков и бухгалтерско-ревизорских фирм, последовали на международные рынки за своими клиентами.

Первым объектом анализа микроокружения являются потребители, так как основной целью предпринимательской деятельности с точки зрения конкурентоспособности является создание потребителя, т.е. привлечение независимого внешнего субъекта, способного выбирать и готового заплатить за товар. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему, как часто и как он это использует. Необходимо отметить, что потребители делятся на конечных и институциональных, последних также называют маркетинговыми каналами или каналами распределения. Маркетинговые каналы – это одни из самых стабильных элементов.

Основная проблема, которую компаниям приходится решать, – это выбор наиболее подходящего канала. Производитель может выбрать один из четырех типов дистрибуции по своему усмотрению.

1. Прямой. В данном случае производитель не прибегает к услугам посредников, а продает и доставляет свою продукцию непосредственно потребителю.

2. Селективный. Производитель использует ограниченное число посредников, владеющих специальными навыками, которые позволяют им предлагать продукцию на рынке более эффективно.

3. Интенсивный. В качестве основной задачи ставится достижение максимальной экспозиции продукции в точке продаж, и поэтому производитель старается продавать через возможно большее число торговых точек. При таком варианте аспекты обслуживания и послепродажных услуг, как правило, не являются важными. К продуктам, peaлизуемым по такому варианту, можно отнести сигареты, хлопья для завтрака и чистящие средства.

4. Эксклюзивный. Производитель продает свою продукцию очень ограниченному числу дилеров. Наглядным примером такого подхода является автомобильная отрасль, где посредники в цепи дистрибуции должны обеспечивать заданный уровень запасов машин, послепродажные услуги и т.д., которые соответствуют требованиям производителей; их репутация зависит во многом от сервисной поддержки, оказываемой дистрибьюторами.

Поставщики. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать для них большие трудности. Однако запасы связывают деньги,

которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Основная цель анализа поставщиков – найти наиболее дешевые и качественные комплектующие изделия.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны поставщики не только материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т.е. для эффективности организации как таковой.

Законы и государственные органы. В рыночной экономике взаимодействие между субъектами экономических отношений подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только государственное законодательство и законодательство субъектов, но и требования органов местного самоуправления. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Конкуренты. Это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Наиболее влиятельная конкурентная сила (или силы) определяет прибыльность отрасли и, таким образом, имеет важнейшее значение в формировании стратегии. Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти на рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. При оценке угрозы появления новых конкурентов необходимо руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль». Входные барьеры обычно не позволяют 70% фирм пережить первый год существования. Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономика масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители.

2. Привычность марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок.

3. Фиксированные затраты, связанные с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.). 4. Затраты на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта. 5. Доступ к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. 6. Доступ к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения. 7. Отсутствие опыта производства данного вида продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли. 8. Возможные ответные действия предприятий отрасли, направленные на защиту своих интересов.

Можно выделить следующие виды дебютных ситуаций:

стратегически обусловленный дебют (его иногда некорректно называют дебютной стратегией) – определяется жестким следованием руководства компании стратегическому выбору стереотипов конкурентного поведения, направлений и полей конкуренции.

маневренный тактический дебют. Оперативно разрабатывая и планируя тактику конкурентного поведения компании, ее руководство допускает, что дебютная ситуация может не вписаться в утвержденную стратегию конкурентного поведения данной компании, что придает самому дебюту маневренный характер.

конъюнктурный дебют – часто оказывается не обусловленным напрямую ни стратегией, ни утвержденной тактикой поведения субъектов бизнеса:

Хулиганский дебют. Такой вид дебюта состоит в постоянном выдвижении субъектами бизнеса разнообразных угроз внешнему окружению, демонстрирующих готовность данного субъекта бизнеса немедленно вступить в столкновение и борьбу с соперниками.

Инициативная форма дебютных действий может при необходимости сопровождать использование различных методов конкуренции. Ее наличие является первым правилом удачного дебюта.

Обычно новые предприниматели вынуждены действовать рискованно, агрессивно, однако все они обязаны соблюдать корректность.

Агрессивный характер дебюта представляет собой второе правило конкурентного поведения.

Третье правило удачного дебюта состоит в обеспечении предпринимательской фирмой высокой дебютной энергетики. Четвертое правило удачного дебюта – стартовая конкурентоспособность компании. Пятое правило – скоростное маневрирование. Дебютанту приходится все время опережать старожилов рынка. На ожидание «манны небесной» времени нет. Шестое правило удачного дебюта – отсутствие скромности и страха перед неизвестностью, неуверенности в собственных силах и чрезмерной почтительности к «звездам» местного, локального и национального рынков. В качестве седьмого правила выступает придание большого значения предпринимательской интуиции. Опыт ведения дел приходит позднее, но дебютантам лучше приобретать его, обучаясь на чужих ошибках, а не на собственных. Восьмым правилом является наличие чувства меры у прагматически мотивированных новых предпринимателей или приверженцев международных коммуникаций и диверсификации бизнеса. Девятое правило – сочетание гибкости и последовательности действий, позволяющее совмещать стратегические установки с конъюнктурными маневрами, дожидаясь наиболее подходящих и благоприятных ситуаций для применения «домашних заготовок», и избегать остановок на полпути. Десятое правило заключается в преодолении ошибок, допущенных на предыдущих этапах исполнения роли компании-дебютанта Следование правилам удачного дебюта позволяет фирме-дебютанту успешно компенсировать издержки «детского и подросткового возраста».

Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции, по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей). Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами: 1) разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг; 2) наличием возможности смены поставщиков; 3) величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка.

В случае если в отрасли существует много организаций конкурентов, отслеживание деятельности всех этих организаций может представлять достаточно трудоемкую.

2. Типы стратегий конкурентной борьбы.

Существует четыре основных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на различные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия. Придерживающиеся их фирмы – каждая по-своему, не так как другие, но одинаково удачно – приспособлены к требованиям рынка. И все они нужны для нормального функционирования экономики. В соответствии с этими стратегиями выделяют следующие типы компаний: виоленты, коммутанты, патиенты и эксплеренты (Л.Г. Раменский).

Виолентная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и/или услуг. Три важнейших разновидности фирм виолентов получили запоминающиеся названия: «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты». Фундаментальный источник силы придерживающихся данной стратегии фирм заключен в том, что такое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными кампаниями. Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателя сравнительной дешевизной и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причем забота о покупателе – не благотворительность со стороны гигантов-виолентов, нередко занимающих на рынке позицию монополиста. Патиентная стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Свою рыночную силу компании-патиенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не распыляться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция. Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилий на пользующейся именно ограниченным спросом продукции.

Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента.

Эксплерентная стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных фирм с «первыми ласточками», раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем.

В чистом виде, однако, наблюдать пионерскую стратегию в мире бизнеса крайне сложно из-за ее кратковременной природы. Дело в том, что до того момента, когда удается достигнуть решающих успехов, такая фирма больше походит на группу фанатиков-энтузиастов нового направления, чем на коммерческое предприятие. Вышеперечисленные стратегии возможно сопоставить с жизненным циклом организации.

Отправной точкой развития только что организованной компании, как правило, служит состояние коммутанта – «серой мыши» экономики. Не обладая ни высокопроизводительным оборудованием, ни специальными познаниями, ни научно-техническими заделами, такая фирма, благодаря верному выбору сферы деятельности, может обеспечить себе устойчивое положение и достаточный уровень прибыли. Если компания окажется гибкой, то постепенно накопит капитал и станет увеличиваться в размерах. Здесь, однако, ее поджидает первая опасность. Практика показывает, что механическое увеличение размеров без соответствующего изменения стратегии ведет к краху. Простое разрастание вширь оправдывает себя только в эпоху становления отраслей.

В случае успеха занятая такой деятельностью компания эксплерент («первая ласточка») оказывается на волне динамично растущего спроса. Так, знаменитая фирма «Эппл», начав с карликовых размеров и обогнав сотни фирм, выдвинулась в корпоративную элиту США благодаря изобретению персонального компьютера. Далее эволюция фирмы продолжается в рамках виолентной стратегии. Динамичное состояние «гордого льва» постепенно сменяется ролью «могучего слона». Дело в том, что ни одна отрасль экономики не пребывает постоянно в состоянии взрывного роста. Наступает насыщение рынка. Чтобы не стать заложником судьбы единственного товара, фирма проникает во все новые сферы, стремясь везде занять доминирующие позиции. Положение «могучего слона» очень устойчиво: компания пребывает в нем порой до столетия и даже дольше. Но возможна и дальнейшая – уже неблагоприятная – эволюция в направлении «неповоротливого бегемота». Сохранив гигантские размеры, такая фирма-бегемот обрастает бесчисленными второстепенными производствами, становится малоуправляемой, окончательно утрачивает динамизм, а вместе с ним и прибыльность. Благодаря огромным размерам и мощи, все это не ведет к немедленному краху: действие развивается десятилетиями, картина меняется еле заметно, как при замедленной съемке. Однако принципиальных выходов из этой ситуации лишь два. Либо избавление от неэффективных производств путем их ликвидации или распродажи (дезинвестиций) и возвращение к стадии «слона». Либо поглощение более удачливыми конкурентами, знаменующее конец истории фирмы.

**3. Стратегии, основанные на ролевой**

**функции предприятия**

Конкурентная позиция предприятия может быть иначе названа его ролевой

функцией. Это название связано с пониманием процесса конкурентного

взаимодействия данного предприятия во внешней среде как некоторого подобия театрального или иного игрового представления, в котором каждому из участников отводится вполне определенная роль. Тем самым ролевая функция предприятия представляет собой позицию, которую оно занимает.

Объективно предприятие выбирает ролевую функцию с помощью:

● аналитических данных об уровне конкурентоспособности и масштабах

своего конкурентного потенциала;

● аналитических данных об уровне конкурентоспособности и масштабах

конкурентного потенциала предприятий-конкурентов;

● определения доли рынка одноименной продукции, контролируемой

предприятием и его конкурентами;

● аналитических данных о степени перспективности разрабатываемых

рыночных ниш;

● аналитических данных о степени целесообразности и возможности

диверсификации деятельности предприятия и его конкурентов.

Субъективной предпосылкой выбора предприятием ролевой функции

являются уровень компетентности и профессиональной подготовленности его менеджмента, наличие в арсенале плодотворных бизнес-идей, а также

способность менеджмента фирмы к привлечению таких идей. Под влиянием

выбранной ролевой функции предприятие осуществляет реализацию своих

стратегических установок, методов, типов и форм конкурентного поведения.

В соответствии с ролевой функцией конкурирующие предприятия можно разделить, согласно классификации, предложенной американским специалистом по маркетингу Филиппом Котлером, на следующие типы:

● лидеры: контролируют 40 и более процентов рынка. К лидерам

относятся предпринимательские фирмы, имеющие самый большой объем

продаж и обладающие наибольшим производственным потенциалом;

● претенденты на лидерство: контролируют приблизительно 30 % рынка.

Представляют собой наиболее опасную конкурентную позицию. У многих

предприятий, играющих данную роль, имеются монополистические притязания по

отношению к лидерам и к другим претендентам на лидерство;

● «болото» – так называемые зависимые участники рынка, в том числе

предприятия, стабильно удерживающие некоторую часть рынка (окопавшиеся в рыночных нишах). Они уверенно себя чувствуют на 20 % рынка. «Болото» не конкурирует с лидерами и претендентами на лидерство, экономит средства и время за счет копирования достижений конкурентов;

● новички, занятые поиском рыночной ниши и закреплением в ней. Те,

кто не достиг 10 % рынка. Эта ниша не должна вызывать интереса у более

крупных конкурентов, но должна быть прибыльной и обеспечивать возможности планомерного роста предпринимательской деятельности

Предлагая приведенную классификацию, Ф. Котлер опирался на один

критерий – рыночную долю каждого из указанных типов конкурентов. По Котлеру, лидерами являются предприятия, контролирующие 40 и более процентов рынка.

На начальном этапе функционирования любое предприятие получает

роль новичка. Естественно, что на старте значительная часть новичков не

предполагает делаться «болотом», которому довольно трудно продержаться без потерь на высококонкурентном рынке.

Амбициозные новички намереваются со временем стать лидерами. Путь в лидеры состоит из немалого числа этапов функционального, организационного и субъектного развития, постепенного наращивания потенциала, укрепления конкурентоспособности.

В значительной степени на стратегический выбор должно повлиять

определение руководством предприятия его конкурентного статуса. Под

конкурентным статусом предприятия понимается относительный объем. Формы, методы, приемы конкурентной борьбы обладателей разного конкурентного статуса неисчерпаемы и постоянно меняются. Данное деление предприятий основано на способах достижения цели, выбора конкурентной стратегии и типа конкурентного поведения.

В действиях новичков могут изначально просматриваться намерения, реализация которых впоследствии приведет их в стан патиентов или виолентов. Каждый из этих типов предприятий имеет свои преимущества и недостатки, проявляющиеся в процессе реализации его конкурентного поведения.

**4. Стратегии слияний и поглощений**

В соответствии с принятыми за рубежом подходами под слиянием

подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

В соответствии же с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица; при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование.

В зарубежной практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают самостоятельность и прекращают свое существование. В российском законодательстве этот случай подпадает под термин «присоединение» подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются. В зависимости от характера интеграции предприятий целесообразно выделять следующие виды слияний:

● горизонтальные слияния – объединение предприятий одной отрасли,

производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;

● объединение предприятий разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т. е. расширение предприятием-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя (например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний);

● родовые слияния – объединение предприятий, выпускающих взаимо-

связанные товары. Например, предприятие, производящее фотоаппараты,

объединяется с предприятием, производящим фотопленку или химические

реактивы для фотографирования;

● конгломератные слияния – объединение предприятий различных отрас-лей без наличия производственной общности (в этом случае сложно определить

профилирующее производство).

*Поглощение* можно определить как взятие одним предприятием другого под свой контроль, управление им с приобретением абсолютного или частичного права собственности на него. Существуют различные мотивы, по которым предприятия осуществляют стратегии слияний или поглощений:

1. Мотивы уменьшения оттока ресурсов (имеются в виду прежде всего

денежные ресурсы, являющиеся издержками предприятия).

2. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов.

3. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

К *первой группе* мотивов, нацеленных прежде всего на уменьшение

издержек, можно отнести следующие:

1) Экономия за счет масштабов. Экономия, обусловленная масштабами,

достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции.

Одним из источников такой экономии является распределение постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштабов состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т. д. Данный мотив особенно характерен для стратегии горизонтальных слияний.

2) Повышение эффективности работы с поставщиками. Объединяясь,

предприятия приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен.

Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика.

3) Ликвидация дублирующих функций. Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах. Смысл заключается прежде всего в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций засчет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг.

Многие предприятия добиваются значительной экономии в краткосрочной перспективе за счет централизации маркетинга и сбыта, возможности предлагать дистрибьюторам более широкий ассортимент продуктов, использовать общие рекламные материалы.

Получение экономии путем ликвидации дублирования особенно характерно для стратегии горизонтальных слияй.

4) Кооперация в области НИОКР. Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих программах разработки новых технологий и создания новых видов продукции. С помощью слияний/поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации.

5) Уменьшение налогов, таможенных платежей и иных сборов.

Одной из веских причин применения стратегии слияний/поглощений

является сокращение налоговых платежей. Например, высоко прибыльное

предприятие, несущее высокую налоговую нагрузку, может приобрести

предприятие с большими налоговыми льготами, которые будут использованы созданной интегрированной структурой.

6) Получение преимуществ на рынке капитала. Крупные предприятия

добиваются более выгодных условий кредитования. Размер предприятия

нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам.

7) Устранение неэффективного управления. Распространение качественного менеджмента на поглощаемое предприятие и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успехов объединенной структуры.

Ко *второй группе* мотивов, нацеленных на стратегию увеличения /стабилизации ресурсных поступлений, можно отнести следующие:

1) Формирование взаимодополняющих ресурсов. Слияние может оказаться целесообразным, если два или несколько предприятий располагают

взаимодополняющими ресурсами. Эти предприятия после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждое приобретает то, чего ему не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы, если бы пришлось их создавать самостоятельно.

2) Приобретение крупных контрактов. У нового предприятия появляется

достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты – возможность, которой не обладало ранее ни одно из объединившихся предприятий.

3) Получение преимуществ на рынке капитала. Размер предприятия, будучи

гарантом стабильности, позволяет получать необходимые кредитные средства, от которых зависит дальнейшее развитие предприятия. Кроме того, у предприятия появляется больше возможностей оптимального использования капитала внутри него самого.

4) Достижение монопольного положения. При слиянии прежде всего

горизонтального типа решающую роль нередко играет стремление достичь или усилить монопольное положение. Крупная организация обладает большим рыночным влиянием (*market power*), что исключительно важно в современных условиях, когда господствуют различные модели несовершенной конкуренции вплоть до монополии (особенно на относительно замкнутых региональных рынках).

5) Диверсификация производства, возможность использования избы-точных ресурсов. Увеличение диверсификации (как в отношении предлагаемых товаров и услуг, так и географической) снижает общую рискованность операций и гарантирует средний объем поступлений.

6) Обеспечение доступа к информации (ноу-хау). Информация как ресурс

играет все большую роль в деятельности предприятий. Приобретая

предприятие, вместе с видимыми активами интегрированная структура

получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке,

а также наработанную сеть клиентов.

К *третьей группе* мотивов, нейтральных по отношению к движению ресурсов, относятся:

1) Использование разницы в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании-мишени значительно меньше стоимости замены ее активов.

2) Использование разницы между ликвидационной и текущей рыночной

стоимостью (продажа «вразброс»). Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность «дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость предприятия выше его текущей рыночной стоимости.

3) Личные мотивы менеджеров, стремление увеличить политический вес руководства предприятия. Большинство деловых решений относительно слияния / поглощения основываются на экономической целесообразности.

Однако в ряде случаев подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компаний любят власть и претендуют на высокую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами предприятия.

4) Защита от поглощения. Помимо традиционных мотивов интеграции могут встречаться и специфические. Так, слияния для некоторых, компаний представляют собой один из немногих способов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов. В качестве последней попытки защититься от поглощения некоторые предприятия прибегают к объединению с предприятием, которое обычно называют «белым рыцарем». Нередко в качестве метода защиты производится покупка активов, которые не понравятся захватчику или создадут антимонопольные проблемы.

5) Защита от банкротства. Размеры корпорации сами по себе являются гарантией ее надежности (так называемый эффект *«too big to fail»* – «слишком велик, чтобы обанкротиться»). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные предприятия, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими. Большинство слияний и поглощений направлены на достижение так называемого синергетического эффекта, в результате которого взаимодополнение различных ресурсов двух или нескольких предприятий приводит к совокупному результату, превышающему сумму результатов действующих разрозненно предприятий.

***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Охарактеризуйте систему управления конкурентоспособностью

предприятия и ее структуру.

2. Назовите основные этапы управления конкурентоспособностью предприятия и поясните их содержание.

3. Сформулируйте понятие «конкурентное преимущество предприятия»

и раскройте его содержание.

4. Перечислите типы конкурентных стратегий, базирующихся на дости-

жении конкурентных преимуществ предприятия.

5. При каких условиях эффективна стратегия лидерства в издержках?

6. В чем особенность стратегии, ориентированной на дифференциацию

продукции?

7. Опишите основные характеристики стратегии фокусирования.

8. В чем заключается стратегическое позиционирование предприятия на

товарном рынке?

9. Как учитывается роль слияний и поглощений в конкурентной

стратегии предприятия?

10. Охарактеризуйте особенности конкурентной стратегии при различных

типах рынка.

11. На чем базируется стратегия инновационного развития предприятия?

12. Что понимают под конкурентным статусом предприятия?

13. Дайте характеристику основных типов предприятий, соответствую-

щих разному конкурентному статусу.

14. С какими основными рисками связано использование каждого типа

базовых конкурентных стратегий предприятия?