

УДК . 339.137.2

А.Н. Мамырбаев

АО Казахстанско-Британский технический университет, Казахстан, г. Алматы

E-mail: a.mamyrbayev@gmail.com

Популярные стратегии создания конкурентных преимуществ

В данной статье исследуются популярные стратегии бизнес развития, описываемые выдающимися зарубежными учеными. Так, в частности, в работе рассматривается японская философия развития бизнеса «Кайдзен». Проанализированные источники подтверждают, что «Кайдзен» актуальна не только для крупного бизнеса, но и для компаний малого и среднего бизнеса (МСБ). В статье также рассматриваются различия между ведением бизнеса японских и западных компаний. В результате выявлено, что западные компании сфокусированы в основном на инновациях, а японские компании вовлекают в «Кайдзен» всех работников компании, начиная с рабочих заканчивая топ менеджментом. Альтернатива и критика разработки бизнес стратегии японскими компаниями приводятся профессором Гарвардской Школы бизнеса Майклом Портером. В последних параграфах, на основе аргументов иностранных ученых, подчеркивается важность интегрированных маркетинговых коммуникаций в создании устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, Кайдзен, бизнес стратегии, стратегический менеджмент.

A.N. Mamyrbayev

Popular strategies to create competitive advantage

This article explores the famous strategies of business development identified by well-known international researches. In this work, Japanese business philosophy of business development- «Kaizen» was considered. The analyzed sources prove that Kaizen can be used not only by big companies, but it can be successfully used by small and medium enterprises. Furthermore, the difference in running business by western companies and Japanese companies was considered. In particular, it was found that western companies are more focused on innovation, while their Japanese counterparts focus their efforts on involving all personnel, beginning from working class to top management, in “Kaizen”. Alternative point of view and critique for the Japanese framework were provided by the professor of Harvard Business School Michael Porter. In the last section, based on the examples of international researches, the importance of integrated marketing communications in creating of sustainable competitive advantage was emphasized.

Key words: competition, competitive advantage, Kaizen, business strategies, strategic management.

А.Н. Мамырбаев

Бұл мақала бизнесті дамытудың атакты ғалымдар белгілеген стратегияларын зерттейді. Атап айтқанда, еңбекте жапондық бизнес дамытудың «Кайдзен» философиясы қарастырылады. Жасалған талдау Кайдзенің тек қана ірі бизнесте емес, кіші және орта бизнесте қолдануға болатынын көрсетеді. Бұдан басқа, бизнес басқарудың жапондық пен батыстық жолдары салыстырылады. Салыстыруда батыс компаниялары инновацияға көп көңіл бөлетіні анықталады. Ал жапондық компаниялар болса, бүкіл жұмыскерлерді, жай жұмыскерден бастап топ менеджментке дейін, Кайдзенге қатыстырады. Жапондық бизнес дамытудың концепциясына сын мен баламаны бизнес мектебі профессоры Майкл Портер келтіреді. Мақаланың соңында шетелдік ғалымдардың аргументтері негізінде бәсекелік басымдылық құрудың интеграцияланған маркетингтік желілердің құндылығы атап көрсетіледі.

Түйін сөздер: бәсекелестік, бәсекелі үстемділік, Кайдзен, бизнес стратегиялары, стратегиялық менеджмент.

Введение

Проблемы, связанные с конкурентоспособностью и стратегическим развитием коммерче-

ских организаций, притягивают большое внимание разных общественных кругов – политиков, бизнесменов, ученых, журналистов. На западе

данным вопросам уделяется особое внимание. Такие известные институты, как Гарвардский, и Оксфордский университеты, выделяют значительные фонды для углубленного изучения этих направлений стратегического менеджмента. Многочисленные зарубежные ученые анализируют кейсы реальных бизнес компаний, проводят различные статистические анализы, устные опросы бизнес лидеров и анализируя анкеты, заполненные президентами компаний, достигших головокружительный успех.

В Казахстане проблемы повышения конкурентоспособности также изучаются многими учеными и выпущены многочисленные публикации, связанные с этой темой. Однако, на наш взгляд, зарубежный опыт экономистов дальнего зарубежья, занимающихся исследованием этих вопросов, не освещен в полной мере в публикациях отечественных авторов.

Цель исследования

Цель данного исследования заключается:

- в обзоре популярных мировых стратегий, используемых для достижения и создания устойчивого конкурентного преимущества для предприятий;
- на основе проведенного анализа – предоставления рекомендаций по повышению конкурентоспособности отечественных предприятий.

Обзор литературы

Одной из широко-распространенной философии бизнес развития, произошедшей от японских всемирно известных компаний, является философия управления бизнесом «Кайдзен». Видный японский экономист Масаки Имаи пишет, что стратегия «Кайдзен»- это ключ к конкурентоспособности Японии на глобальном уровне. Она является центральной концепцией в менеджменте японских компаний. Смысл слова Кайдзен заключен в постоянном совершенствовании, в котором участвуют все представители работников компании – топ-менеджмент, средний менеджмент и рабочие. Основная идея «Кайдзен» заключается в том, что в целях выживания и получения дохода компания должна на-

правлять свои усилия на удовлетворение и обслуживание потребителя посредством постоянного совершенствования. Центральная идея «Кайдзен» заключается в том, что без совершенствования не должно проходить ни дня! [1].

Различные источники литературы подтверждают, что «Кайдзен» актуальна не только для крупного бизнеса, но и для компаний малого и среднего бизнеса (МСБ). Оласби Джейлоа и др. проводили исследования того, как техника «Кайдзен» влияет на рентабельность и жизнеспособность малого и среднего бизнеса, проанализировав 2685 предприятий МСБ. Исследования показали, что субъекты МСБ которые внедрили технику управления затратами Кайдзен были более успешны в получении информации о затратах и это приводит к их выживанию и прибыльности в отличии от других компаний [2].

«Кайдзен» – это техника менеджмента компании, имеющая следующие характеристики:

- практика постоянного улучшения на основе предложений, исходящих из ежедневного менеджмента и операций;
- участие рабочих по своей инициативе, которые знакомы с ежедневным менеджментом и операциями;
- фокус улучшения может варьироваться в зависимости от ситуации в компании, включая безопасность, качество, доставка, затраты, продуктивность, развитие человеческих ресурсов;
- начинание с маленьких улучшений, без значительных инвестиций, нацеленных на элиминирование неэффективности, обнаруженных в операционных фрагментах компании;
- скоординированные усилия всех департаментов;
- эффективное использование различных техник, таких, как: «точно во время», «бережливое отношение к оборудованию, «общее управление качеством» и т.п.

«Кайдзен» – это совокупность, которая объединяет уникальные инструменты управления, получившие мировое признание. Они перечисляются в следующем рисунке под названием зонтик «Кайдзен»[1].

Ориентация на потребителя	Канбан
TQC	Повышение качества
Роботизация	Точно во время
КК кружки	Нуль дефектов
Система предложений	Работа малых групп
Автоматизация	Отношение
Дисциплина на рабочем месте	Отношения сотрудничества между менеджерами и рабочими
Система предложений	Повышение производительности
TPM (всеобщий уход за оборудованием)	Разработка новой продукции

Рисунок 1 – Зонтик инструментов «Кайдзен» [1]

На рисунке 2, ниже, показано разграничение функций сотрудников Японской компании. Под поддержанием понимается деятельность, связанная с сохранением текущих технологий, управленческих и операционных стандартов.

Под термином «совершенствование» понимается улучшение существующих стандартов. Его можно разбить на два элемента: «Кайдзен» и инновации. «Кайдзен» означает небольшие улучшения в процессе обычной деятельности, не

меняющие радикальным образом бизнес. Инновации в свою очередь требуют значительных инвестиций в основные средства и кардинальный пересмотр текущей деятельности. На рисунке 3 показано различие между ведением бизнеса японских и западных компаний. Как видно из данных рисунков, западные компании сфокусированы в основном на инновациях, а японские компании вовлекают в кайдзен всех работников компании, начиная с рабочего класса заканчивая топ менеджментом [1].

Высший менеджмент	Инновация
Сред. звено	Кайдзен
Мастера	Поддержание
Рабочие	

Рисунок 2 – Японская концепция разграничения функций [1]

Высший менеджмент	Инновация
Сред звено	
Мастера	Поддержание
Рабочие	

Рисунок 3 – западная концепция разграничения функций [1]

Критику японской теории приводит Портер [3], различая стратегию и операционную эффективность. Он пишет, что и операционная эффективность, и стратегия важны для достижения наивысших показателей деятельности, что в конечном счете является первой задачей любой компании. Под операционной эффективностью подразумевается ведение схожих типов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она позволяет лучше использовать имеющиеся факторы производства, например, снижение брака в производстве, сокращение производственного цикла. Стратегическое позиционирование означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение типичных видов деятельности различными путями. Если компании конкурируют исключительно в операционной эффективности, это приведет к ожесточенному соперничеству и деструктивному поведению.

Портер упоминает исследователей Хиротаки Такеучи и Марио Сакакибара, которые утверждают, что японские компании, за исключением Sony, Cannon, Sega, редко были нацелены на достижение особых стратегических позиций. Они пишут, что угроза японского стиля конкуренции становится более очевидной. В результате подобной политики образуется конкуренция, в которой никто не будет иметь выгоды. Давление на издержки, фиксированные или снижающие цены, уменьшают способность компании к долгосрочным инвестициям в бизнес.

Портер приводит альтернативный взгляд на создание конкурентных преимуществ. Стратегию он определяет как «создание уникальной и полезной позиции, включающей определенную последовательность действий» [3]. Он утверждает, что нельзя понять конкурентное преимущество компании, рассматривая ее как одно целое. Оно происходит от различных конкретных видов деятельности, связанных с дизайном, производством, маркетингом, логистикой, сопровождением продукта. Каждый из этих видов деятельности может улучшить позицию предприятия в отношении затрат или создать базу для дифференциации. Для анализа видов деятельности компании необходимо разобрать понятие «цепочка стоимости», так как данное понятие разделяет компанию на стратегические составляющие. Компания приобретает конкурентное преимущество, делая данные стратегические виды деятельности дешевле или лучше, чем ее конкуренты. Цепочка создания стоимости является частью более большой картины, называемой системой создания ценностей. Поставщики участвуют в апстриме, создавая и поставляя ресурсы. Поставщики не только поставляют продукт, но и влияют на результаты деятельности во многих областях.

О наличии стратегии можно утверждать, когда «компания действует иначе, чем конкуренты, либо осуществляет типичные действия особым способом». М. Портер выделяет три базовые стратегии создания конкурентного преимущества:

Таблица – Три базовые стратегии создания конкурентного преимущества

Стратегии	Описание
1. Абсолютное лидерство в издержках	Для обеспечения лидерства в затратах следует создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, целеустремленно добиваться уменьшения расходов, избегать мелких невыгодных клиентов, минимизировать такие категории затрат, как исследование и разработки, обслуживание и система сбыта, реклама и т.д.
2. Диверсификация	Создание продукта или услуги, которые считались бы в рамках всей отрасли как уникальные
3. Фокусирование	Концентрирование усилий компании на удовлетворение нужд определенных групп потребителей, на определенную продукцию либо на географическом сегменте. С помощью этой стратегии фирма может выявить узкую стратегическую цель и осуществлять свою деятельность с большей эффективностью или продуктивностью, в отличие от конкурентов

Согласно Портеру [4], компания, которая не использует ни одну из трех стратегий, будет находиться в весьма не выгодном для себя положении (см.

рисунок 4). Портер утверждает, что подобные компании будут иметь низкую доходность, потери доли рынка, расплывчатую корпоративную культуру.



Рисунок 3 – Фирма застрявшая в середине [4]

Он также утверждает, что покупатели не будут платить за ценность, предоставляемую компанией, если они не будут понимать ее, в независимости насколько она реальна. Поэтому надбавка на цену будет отражать как стоимость, предоставленную покупателю, так и степень, в которой покупатель понимает эту ценность. Иногда, не столько важно превосходство вашего продукта, сколько то, что клиент знает о его преимуществах.

На рисунке показаны две компании с разной добавленной стоимостью, которые они предоставляют покупателям. Фирма А более эффективно доводит до покупателей пользу своей добавленной стоимости, в отличие от фирмы В, выпускающей продукт с большей добавленной стоимостью, но покупатели ее не понимают. Если компания не будет эффективно продвигать свою продукцию, то она никогда не сможет диктовать надбавку на цену, которую заслуживает.

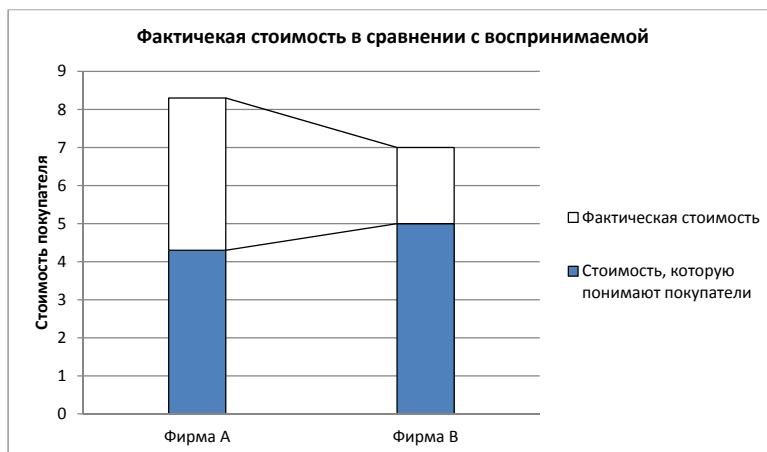


Рисунок 4 – Фактическая стоимость в сравнении с воспринимаемой [5]

Котлер и Армстронг [5] поддерживают эту точку зрения и утверждают, что хорошие отношения с клиентами строятся не только на том, что компания разрабатывает хороший продукт, но и на том, что она устанавливает привлекательные цены и делает продукт доступным для клиента. Компании также должны сообщать их пропозицию стоимости клиентам, и то, что они сообщают, не должно быть спонтанным.

Все сообщения должны быть спланированы и приведены в программах интегрированной маркетинговой коммуникации. На рисунке 5 показан процесс интегрированной маркетинговой коммуникации. Компания тщательно интегрирует разнообразные каналы коммуникации для послания ясного, последовательного и привлекательного сообщения о ней и ее бренде.



Рисунок 5 – Интегрированные маркетинговые коммуникации [5]

Заключение

Обзор популярной зарубежной литературы определил, что успех в компанию в большинстве случаев не приходит сам по себе, а является результатом ежедневных усилий. В частности, японская философия развития бизнеса «Кайдзен» предписывает, что с помощью небольших и не требующих значительных инвестиций, но ежедневных улучшений, компания может достичь успеха.

Один самых цитируемых авторов, изучавших конкурентное преимущество, является Майкл Портер. Данный автор считает, что компании могут достичь конкурентного преимущества, следуя какой-либо из двух стратегий – лидерства в издержках либо дифференциации. Однако, на наш взгляд, существует много слу-

чаев, когда компания может лидировать как в минимизации затрат, так и в привлекательности своей продукции. Кроме того, у компаний, следующих стратегии лидерства в издержках, много рисков, связанных с моральным устареванием их продукции. Конечно же, очень ценным инструментом достижения конкурентных преимуществ, по Портеру, является анализ цепочки создания стоимости, который должны взять на вооружение наши отечественные предприятия.

И, наконец, необходимо всегда помнить о важности интегрированного процесса маркетинговой коммуникации, так как компании, умеющие эффективно доводить до целевого клиента преимущества своей продукции и делать ее легко доступной для клиентов, будут более конкурентоспособными в своих индустриях.

Литература

1. МасакИ И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина Паблишерз: перевод с английского языка. – 4-е изд. ISBN 978-5-9614-1163-8, 2009.
2. Olabisi jayeola1* sokefun, a. o. 1. oginni, b.o.1. Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun State, Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697, Vol 3, No 5, 2012.
3. Портер М.Ю. Конкуренция: Перевод с английского языка, Издательский дом Вилльямс, ISBN 5-8459-0055-7, 2003.
4. Kotler P. & Armstrong G. Principles of Marketing 12ed, Pearson International Edition, ISBN 0-13-712-827-4, 2008.
5. Porter E.M. Competetive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, ISBN 0-684-84146-0, 1998.

References

1. Masaki I. Kajdzen, kljuch k uspehu japonskih kompanij, Al'pina Pablsherz, perevod s anglijskogo jazyka – 4 e izd. ISBN 978-5-9614-1163-8, 2009.
2. Olabisi jayeola1* sokefun, a. o. 1. oginni, b.o.1. Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun State, Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697, Vol 3, No 5, 2012.
3. Porter M.Ju. Konkurencija, Perevod s anglijskogo jazyka, Izdatel'skij dom Vill'jams, ISBN 5-8459-0055-7, 2003.
4. Kotler P. & Armstrong G. Principles of Marketing 12ed, Pearson International Edition, ISBN 0-13-712-827-4, 2008.
5. Porter E.M. Competetive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, ISBN 0-684-84146-0, 1998.