

А.С. Головачев
С.В. Булыгин

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБУВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация: Рассматриваются методические положения конкурентных стратегий. Приведены результаты анализа существующих и предложения по формированию новых конкурентных преимуществ предприятия обувной промышленности.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, конкурентные преимущества, формирование структурных, ресурсных, технических и управленческих конкурентных преимуществ.

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF SHOE INDUSTRY ENTERPRISES

Abstract: Methodical aspects of competitive strategies are described. Results of the analysis of the existing competitive advantages and suggestions on creation of new competitive advantages for a shoe industry enterprise are presented.

Keywords: competitive strategies, competitive advantages; formation of structural, resource, technical and managerial competitive advantages.

* Статья поступила в редакцию 10 апреля 2012 г.

Актуальность проблемы формирования конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество предприятия – какая-либо эксклюзивная ценность, которой оно обладает и которая дает ему превосходство на рынке перед конкурентами. Конкурентные преимущества предприятия позволяют ему не только выживать в конкурентной борьбе, но и побеждать в ценовой и неценовой конкуренции. Так как конкурентоспособность является следствием конкурентных преимуществ, то их совокупность (от 1 до n) позволяет дать интегральную оценку конкурентоспособности предприятия или конкурентоспособности товара. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности предприятия должны заниматься формированием конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества классифицируются на внешние и внутренние. *Внешние конкурентные преимущества* (уровень открытости

экономики страны, уровень интеграции страны в рамках мировой экономики, уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли, уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране, налоговые ставки) влияют на хозяйственную деятельность предприятия, а предприятия на них повлиять не в силах.

К числу главных *внутренних конкурентных преимуществ*, которые формируются под воздействием предприятия, относятся конкурентная стратегия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов, которые формируют конкурентные преимущества предприятия на рынке. Среди внутренних конкурентных преимуществ выделяют структурные, ресурсные, управленческие и экономические. Основой формирования конкурентных преимуществ является разработка конкурентных стратегий и, прежде всего, инновационных [1].

**Методические положения
инновационных стратегий
и формирования конкурентных
преимуществ предприятия**

Инновационная стратегия – цель инновационного развития предприятия и средства ее достижения, отличающиеся от других средств своей новизной. Среди базовых стратегий развития выделяют: стратегии интенсивного развития; стратегии интеграционного развития; стратегии диверсификации; стратегии сокращения. Известны три стратегии интенсивного роста. В первой из них, направленной на более глубокое проникновение на рынок с данным продуктом, инновационная составляющая незначительна. Вторая стратегия, направленная на развитие рынка, заключается в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нем. Она содержит в основном маркетинговую инновацию. Третья стратегия – развития товара – состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке. Здесь имеет место продуктовая инновация [2].

Стратегии интенсивного роста хорошо описываются матрицей И. Ансоффа «новые/старые товары и технологии – новый/старый рынок». Эта матрица имеет четыре квадранта:

- 1) при известных товарах и известных рынках наблюдаются лишь локальные инновации;
- 2) «старые товары и технологии – новый рынок» (инновационная продуктовая и технологическая стратегия);
- 3) «новые товары и технологии – старый рынок» (инновационная продуктовая и технологическая стратегия);
- 4) квадрант с ситуацией «новые товары и технологии – новый рынок» относится к конгломератным диверсификационным стратегиям, которые основаны на комплексном инновационном проекте, включающем конструкторский, технологический, маркетинговый, организационный и управленческий блоки.

Стратегии интеграционного роста – это: а) стратегии интеграции предприятия с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция вниз); б) стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами (вертикальная интеграция вверх); в) стратегия интеграции с отраслевыми организациями (горизонтальная интеграция).

Все эти стратегии связаны с организационными инновациями.

В группу *стратегий диверсификации* входит:

- а) стратегия конструкторской диверсификации, которая направлена на поиск и использование дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов;
- б) стратегия внутриотраслевой диверсификации;
- в) стратегия внутрирыночной продуктовой инновации (стратегии «б» и «в» образуют эффект синергии);
- г) конгломеративная («чистая», или полная) диверсификация. При этом предприятие осваивает виды деятельности, не связанные с его традиционным профилем, портфель продукции обновляется радикально, возникает ситуация «новая продукция – новый рынок».

Стратегии сокращения заключаются в выявлении и сокращении нецелесообразных издержек, могут повлечь за собой инновационные мероприятия: применение новых эффективных материалов, технологий, методов управления, организационных структур [3].

Многообразие конкурентных стратегий и организационных форм хозяйствующих субъектов создает множество стратегических позиций и вариантов для выбора конкурентных стратегий инновационного характера. Для решения задачи выбора конкурентоспособных промышленных структур можно использовать подход к классификации конкурентного поведения, предложенный Л.Г. Раменским. Согласно этому подходу, стратегическое поведение можно подразделить на четыре вида [1], [4]:

- *виолентная (силовая) стратегия* характерна для предприятий, действующих в сфере крупного массового стандартного производства продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам, что обеспечивает большой запас конкурентоспособности;
- *пациентная (нишевая) стратегия* типична для предприятий, вставших на путь узкой специализации и производящих продукцию для ограниченного круга потребителей. Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Эта стратегия может быть принята в качестве предпринимательской философии, так как призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для последних сферы деятельности;
- *коммутантная (соединяющая) стратегия* преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Это путь повыше-

ния потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги;

– стратегия эксплорента: для выживания фирме приходится одновременно повышать качество товаров и снижать их себестоимость.

Из рассмотренных стратегий наиболее рискованной и одновременно определяющей НТП является стратегия эксплорентов, так как им приходится решать двойную задачу: и повышение качества, и снижение цены.

В настоящее время крупные американские, японские и европейские компании с целью монополизации выпуска товаров по радикальным инновациям и снижения влияния венчурного бизнеса на конечные результаты идут по пути концентрации и диверсификации производства. Свои стратегии они формируют на основе следующих принципов [4]:

– диверсификация выпускаемых товаров;

– сочетание в портфеле товаров, основанных на внедрении различных видов инноваций;

– повышение качества товаров и ресурсосбережение за счет углубления НИОКР и активизации инновационной деятельности;

– применение в зависимости от уровня конкурентоспособности товаров различных стратегий: виолентов, пациентов, коммутантов или эксплорентов;

– развитие международной интеграции и кооперирования;

– повышение качества менеджмента.

Анализ конкурентных преимуществ Минского обувного ОАО «Луч»

В настоящее время МО ОАО «Луч» включает 14 предприятий (ЗАО СП «Отико», СООО «Чевляр», ООО «Рейлит», МО ОАО «Луч», ЗАО ТД «Луч-М», УП «Химическое производство МО ОАО «Луч», ООО «Лучстрой», ООО «ЛеГмет», ООО «Солинсталь», УП «Детали обуви», УП «Фиделис», ЧУП «Комбинат питания «Луч», ЧУП «Луч-энерго», УП «Лучжилкомплекс»). МО ОАО «Луч» осуществляет разработку стилевых направлений, подбор ассортимента моделей, выбор фасонов моделей, определение цветовых, товарных и композиционных составляющих моделей, логистику производства и поставок. Продукция выпускается под зарегистрированными торговыми марками AVENEVA и AlbertoCicarelli.

Основные преимущества данного производства:

– возможность мелкосерийного и много-модельного выпуска продукции;

– мобильность при переходах на другие ассортиментные позиции;

– возможность оперативного реагирования на поступающие заказы от торгующих организаций.

За 2005–2011 гг. выручка от реализации продукции выросла в 4 раза. По итогам 2011 г. все коэффициенты финансового состояния ОАО имеют положительные значения, которые выше требуемых нормативов и свидетельствуют о его способности рассчитываться по основным обязательствам.

Внутренними конкурентными преимуществами МО ОАО «Луч» являются:

1. В области структурных преимуществ:

– миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров, суть которой для МО ОАО «Луч» проявляется в производстве современной качественной обуви, способной удовлетворить потребности потребителей. Предприятие производит современную обувь на основе компонентов ведущих обувных фирм Европы и Азии. Так, торговые знаки Aveneva и Alberto Cicarelli были созданы с участием производителей заготовок обуви Китая и Италии;

– высокий уровень организации, специализации и концентрации производства, позволяющих на их основе обеспечить конкурентоспособность товара. Для производства обуви характерна узкая специализация в процессе труда. Это процесс выполнения однородных трудовых операций каждым работником в рамках его технологической организации (набивание на колодку, приклеивание набоек, подошвы и каблука и т.п.);

– уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции. Большинство компонентов обуви стандартное (каблук, стелька, подкладка), различающееся лишь размерами и цветовой гаммой. Это позволяет выбирать поставщиков комплектующих без привязанности к одному из них;

– совершенство информационной и нормативно-методической базы управления конкурентоспособным производством. Предприятие придерживается курса «развивающего управления», согласно которому ведется постоянное совершенствование управленческой структуры, технологий производства, идет поиск скрытых резервов и создание новых значимых центров его опережающего роста.

2. В области ресурсных преимуществ:

– уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов, которые приносят доход либо за счет использования их в производстве, либо от сдачи в аренду;

– доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам. В процессе приобретения ресурсов в Обществе соблюдается сочетание цены и качества.

3. В области технических преимуществ:

– высокий уровень качества изготовления товаров. МО ОАО «Луч» имеет сертификат соответствия системы менеджмента качества проектирования, разработки и производства обуви требованиям СТБ ISO 9001-2009.

4. В области управленческих преимуществ:

– уровень конкурентной стратегии предприятия, который определяется производством модной обуви, сочетающей современный дизайн моделей, отличное качество, функциональность, комфорт и натуральные

материалы, элегантную фурнитуру, модные стильные направления;

– уровень функционирующей системы управления качеством продукции, которая проходит пооперационный технологический контроль и помодельные испытания на соответствие согласно действующим стандартам и требованиям;

– уровень сертификации продукции и систем, который соответствует международным стандартам ИСО-9001-2001.

5. В области финансово-экономических преимуществ:

– показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж, которые по МО ОАО «Луч» имеют тенденцию к снижению, что говорит о необходимости постоянной работы над снижением себестоимости, увеличением прибыли за счет разработок новых коллекций, улучшения качества товара и имиджа организации;

– скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов (табл. 1):

Таблица 1 – Показатели оборачиваемости материальных ресурсов МО ОАО «Луч»

Коэффициенты оборачиваемости	2008 г.	2010 г.
Запасов	1,0005	1,1888
Активов	0,1747	0,2811
Оборотных средств	1,69	1,92
Дебиторской задолженности	8,1364	12,2288
Кредиторской задолженности	3,8679	9,9196

– финансовая устойчивость функционирования предприятия (табл. 2):

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости МО ОАО «Луч»

Показатели	2008 г.	2010 г.	Норматив
Общая ликвидность	3,68	5,20	>2
Текущая ликвидность	3,68	5,20	>2
Быстрая ликвидность	2,49	2,07	>1
Абсолютная ликвидность	0,10	0,08	≤0,1
Обеспеченность собственного капитала	0,73	0,80	≈0,3

Увеличение общей и текущей ликвидности предприятия говорит о его способности исполнять краткосрочные обязательства, используя имеющиеся в наличии текущие активы. Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности организация может покрыть в ближайшей перспективе за счет абсолютно ликвидных и быстрореализуемых активов.

Таким образом, увеличение уровня конкурентоспособности предприятия является следствием конкурентных преимуществ в использовании трудовых и производственных ресурсов технического, технологического, структурного и маркетингового характера;

стимулирования спроса на продукцию данного предприятия; сравнительно низкой себестоимости и высокого качества продукции; адаптивности и гибкости предприятия в условиях рыночной неопределенности и предпринимательского риска; соответствующей государственной политики в области защиты и регулирования конкуренции и поддержки товаропроизводителей.

Однако SWOT-анализ показывает, что слабыми сторонами МО ОАО «Луч» являются отсутствие широкого ассортимента стильной и модной обуви, особенно молодежной. Выявлены следующие недостатки и резервы внутренних конкурентных преимуществ:

– в области структурных конкурентных преимуществ – отсутствие экспериментального цеха по разработке и выпуску новых коллекций;

– в области ресурсных конкурентных преимуществ – устаревшая модель раскроя материалов на заготовки;

– в области технических конкурентных преимуществ – ручной метод изготовления эскизов, лекал и заготовок обуви;

– в области управленческо-коммерческих конкурентных преимуществ – отсутствие эффективной рекламы.

Формирование новых конкурентных преимуществ в МО ОАО «Луч»

Так как в Беларуси нет производителя дорогой, но качественной обуви, способной привлечь внимание людей с высоким достатком, то МО ОАО «Луч» предлагается переход от стратегии диверсификации «новый продукт и технологии на старом рынке» к пациентной (нишевой) стратегии.

Пациентная (нишевая) стратегия типична для предприятий, вставших на путь узкой специализации. Они стараются не расплыться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывают максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает стандартная продукция [5].

Для предприятий нашей страны пациентная стратегия имеет особое значение. В первую очередь, в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для тех сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным, что важно в условиях усиления национальной и международной конкуренции.

Весьма вероятно, что в дальнейшем в специализированные фирмы-пациенты превратятся многие наши передовые производства, располагающие хорошими исходными позициями для этого: высококвалифицированной рабочей силой, современным оборудованием, опытом мелкосерийного производства уникальной продукции [5].

Для осуществления перехода к пациентной стратегии для МО ОАО «Луч» предлагаются следующие структурные преобразования:

– организовать экспериментальный цех;

– изменить организационную структуру с учетом появления нового цеха;

– совместить должность главного художника с должностью модельера.

При поиске новых ресурсных конкурентных преимуществ нужно учитывать специфику предприятия. Производство МО ОАО «Луч» является трудоемким, следовательно, основные усилия необходимо направить на совершенствование организации труда, что должно дать значительную экономическую отдачу. Требуется проводить рациональную кадровую политику, постоянно осуществлять подбор, подготовку, обучение и переобучение сотрудников, повышение их квалификации. Целесообразно разработать модели специалистов, которые должны обладать гибкими интеллектуальными способностями, то есть быть легко обучаемыми и переобучаемыми, легко воспринимающими большие потоки информации. Актуальным является определение профессионально-квалификационных характеристик различных категорий работающих, критериев и методов оценки кадров при их выдвижении, аттестации и переаттестации.

Так как производство эксклюзивной дизайнерской обуви предполагает использование дорогих, качественных материалов, то значительный эффект может дать экономия материалов. На экономию ресурсов оказывают влияние:

– повышение технического уровня производства;

– совершенствование организации производства и труда;

– изменение объема производства.

В целях экономии материалов предлагается метод планирования совместных раскроев для удовлетворения требований комплектности использования и минимальной величины отходов. Решение задач раскроя материалов целесообразно производить на ЭВМ по программе алгоритма симплексного метода. Оптимальный раскрой с помощью ЭВМ в 2010 г. позволил увеличить полезный выход материалов с 89 % до 94,3 %. Для формирования новых технических конкурентных преимуществ МО ОАО «Луч» должно сделать ставку на безупречное качество своей продукции, что обеспечивается переходом к «пациентной» стратегии.

Организация экспериментального цеха, внедрение нового оборудования и новой автоматизированной лазерной технологии производства лекал и раскроя позволит значительно снизить затраты труда, упростить схему разработки новых коллекций и образцов, снизить издержки на единицу производимой

продукции. Поскольку оборудование экспериментального цеха высокопроизводительное, то сможет взять на себя до 25 % производства заготовок и сократить длительность одного оборота на 14 дней, высвободив оборотные средства в размере 168 млн рублей при улучшении качества обработки материала.

Совершенствование маркетинговой деятельности, широкое использование возможностей рекламных кампаний в совокупности с открытием нового фирменного магазина позволят донести до потребителя информацию о продукции, заинтересовать ею потенциальных покупателей и повысить объемы реализации в среднем на 10%. Это приведет к росту уровня конкурентоспособности продукции и предприятия, увеличит стоимость бизнеса и повысит эффективность производства.

Заключение

Для устранения недостатков и формирования конкурентных преимуществ МО ОАО «Луч» предлагается:

- организовать экспериментальный цех по разработке и выпуску новых коллекций;
- внедрить новую модель раскроя материалов на заготовки, базирующуюся на ЭВМ;
- внедрить новую автоматизированную линию с лазерной технологией раскроя материала на заготовки;
- разработать и провести эффективную рекламную кампанию для удержания уже имеющихся и привлечения потенциальных покупателей;
- постоянно расширять фирменную торговую сеть путем открытия новых торговых точек и фирменных магазинов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Головачев, А.С. Конкурентоспособность предприятия: учеб.-метод. комплекс / А.С. Головачев. – Минск: Изд-во МИУ, 2012. – 284 с.
2. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2008. – 295 с.
3. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
4. Алиев, З. Конкурентоспособность в эпоху глобализации / З. Алиев // Власть. – 2009. – № 2. – С. 34–37.
5. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 432 с.