

УДК 334.021

Управление конкурентоспособностью в XXI веке: эффективные инструменты бизнеса

Клочко Ольга Александровна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры торговой политики,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
101000, Россия, Москва, ул. Мясницкая, 20;
e-mail: klochkooa@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена изучению вопросов управления конкурентоспособностью бизнеса в современный век глобализации, развития технологий и инноваций. Цель работы состоит в проведении анализа значимости факторов конкурентоспособности и предложении компаниям эффективных инструментов создания конкурентных преимуществ.

Ключевые слова

Бизнес, конкурентоспособность, внешняя среда, внутренняя среда, сотрудничество, слияния и поглощения, стратегическое лидерство.

Введение

Обеспечение конкурентоспособности национального бизнеса – задача, в поиске решения которой постоянно находятся как представители бизнеса, так и органы власти. Компании в первую очередь стремят-

ся закрепить позиции и обеспечить конкурентные преимущества своей продукции и своего конкретного предприятия. Однако в том случае, если потенциальная или реальная угроза их конкурентоспособности касается интересов всей отрасли, компании зачастую переходят на общеотраслевой

уровень и совместно разрабатывают стратегические решения для укрепления позиций всего сектора экономики.

Государство, говоря о национальной конкурентоспособности, имеет в виду в первую очередь конкурентоспособность экономики страны в целом, понимая, что для этого нужны конкурентоспособные отрасли, предприятия и продукция. С этой целью органы власти будут предлагать различные методы поддержки бизнеса, менять законодательство, решать инфраструктурные, экологические вопросы и т. п.

Однако на каком бы уровне не решались вопросы обеспечения конкурентоспособности, универсальные рецепты отсутствуют до сих пор. В каждой конкретной ситуации при вновь возникающей проблеме те же меры могут дать как положительный, так и отрицательный результат, настолько сложна, многообразна и динамична среда, в которой формируются конкурентные преимущества бизнеса.

В настоящем исследовании ставится цель рассмотреть понятие и факторы конкурентоспособности бизнеса, чтобы в дальнейшем предложить ряд инструментов, которые в

современных условиях и ближайшее десятилетие будут наиболее эффективными в управлении конкурентоспособностью на уровне компаний.

Понятие и факторы конкурентоспособности

Термин «конкурентоспособность» стал чрезвычайно актуальным в последние 20 лет из-за включения в орбиту мирового хозяйства большого количества новых государств и усиления экономической конкуренции между странами¹. Открытие национальных рынков, снижение торговых барьеров и в целом процессы глобализации и интернационализации привели к такому обострению конкуренции, что практически ни одна компания мира не может быть уверена в своём завтрашнем дне. На горизонте всегда возникают угрозы в виде новых продуктов-заменителей, банкротства поставщиков, изменений налогового законодательства, валютного курса, вступления страны в ВТО, мировых кризисов и т. д.

¹ Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. – Смоленск: Ойкумена, 2005. – С. 34-35.

Подтверждением актуальности и комплексности проблемы является то, что вопросы конкурентоспособности рассматриваются учёными-экономистами разных специализаций и излагаются в разных экономических дисциплинах. Так, конкурентоспособный товар – это область исследования преимущественно маркетинга, который выявляет необходимые потребительские качества и условия предложения товара на рынке для обеспечения высокого спроса на него. Конкурентоспособная компания – это задача стратегического менеджмента, который во главу угла ставит рентабельность бизнеса и его прибыль, необходимые для долгосрочного присутствия на рынке. Конкурентоспособная отрасль и национальная экономика исследуются специалистами в области мировой экономики, т. к. здесь конкуренция носит уже исключительно международный характер, и роль государственного регулирования в ряде случаев имеет решающее значение.

В связи с многоуровневостью самого понятия отсутствует единое, общепризнанное определение термина «конкурентоспособность». Поэтому прежде чем опираться на одно из множества определений, целесообразно

определить, какой из уровней является ключевым, системообразующим. Бесспорно – это уровень компании. Именно компания, а точнее действия и решения, осуществляемые её менеджерами и сотрудниками, производит товар, конкурирует с национальными и иностранными фирмами, вместе с другими компаниями своей страны образует отрасль и вносит свой вклад в ВВП государства.

Основными критериями конкурентоспособной компании ведущие мировые исследователи в данной области признают долю рынка и рентабельность². Положительная динамика этих показателей в долгосрочной перспективе говорит о том, что продукт компании пользуется спросом, т. е. он конкурентоспособен, что отрасль, в которой работает фирма, укрепляется на внутреннем или внешнем рынках, что она вносит свой вклад в национальную экономику в виде рабочих мест, налогов, сборов и других платежей.

Однако при чётком понимании основных целей своего бизнеса

2 Snowdon B., Stonehouse G. Competitiveness in globalized world: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions and Firms // Journal of International Business Studies. – 2006. – No. 2 (37). – P. 165.

и критериев конкурентоспособности компании зачастую не знают, где искать источники роста, и не исследуют, какие факторы дадут ощутимый эффект, а влияние каких не следует учитывать вовсе. Кроме того, сталкиваясь с изменениями, менеджеры компании очень часто реагируют на уже свершившиеся события, используя при этом интуицию или наиболее очевидные краткосрочные решения. Однако гораздо эффективнее было бы предвидеть события, которые могут повлиять на бизнес, и заранее разрабатывать стратегии реакции на них, действуя проактивно. Таким образом, бизнес может и не дожидаться каких-либо изменений, а создавать, провоцировать их в своих интересах.

Наиболее полная система источников конкурентного преимущества компании была предложена английским учёным в области стратегического менеджмента Р. Грантом. Один из предлагаемых им подходов состоит в выделении внутренних и внешних источников. К внешним источникам относятся, например, изменение вкусов потребителей, появление новых товаров и услуг на рынке, новые направления внешнеэкономической политики государства, изменение мировых цен на нефть, и

т. п. Однако для того, чтобы внешнее изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно оказывать дифференцированное действие на компании в связи с их различными ресурсами и компетенциями или стратегическим позиционированием³. Особенности внутренней среды компании, её ресурсы и бизнес-процессы определяют характер и быстроту реакции на внешние изменения, поэтому качество внутренней среды также приводит к повышению или потере конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью – факторы внешней среды

Разработка стратегий реакции на изменения внешней среды требует в первую очередь проведения классификации внешних факторов. Здесь можно начать с ближайшего окружения бизнеса: конкуренты, потребители, поставщики. Именно с ними компания сталкивается в своей повседневной работе, что вынуждает её быть начеку и отслеживать все возможные изменения.

3 Grant R.M. Contemporary strategy analysis. – Oxford: Blackwell Publishing, 2002. – P. 227.

Изменения в потребительском поведении могут быть связаны со снижением покупательской способности (например, в условиях кризиса), с появлением более дешёвых и/или качественных заменителей, новой рекламной кампанией конкурента и т. п. В каждой конкретной ситуации требуется свой подход. Например, эффективное маркетинговое решение по завоеванию японского рынка нашла голландская компания Schick, производитель лезвий для бритвы, в борьбе с мировым лидером Gillette. Голландцы сделали акцент на адаптацию и заняли 62 %, изменив название, задействовав в рекламе японского актёра и осуществляя продажи через японскую дистрибутивную систему. Американцы, используя стратегию стандартизации, заняли 10 % японского рынка⁴.

Действия конкурентов могут носить самый неожиданный характер. При этом компания должна учитывать не только действующих игроков, но и возможность появления новых конкурентов или товаров-заменителей. Но-

вые конкуренты склонны появляться в тех отраслях, которые показывают высокую прибыльность на протяжении определённого периода времени и где отсутствуют ярко выраженные лидеры – олигополисты, монополисты и просто крупные компании, имеющие большую долю рынка и признанную потребителем продукцию. А появление товаров и услуг-заменителей в XXI веке инноваций и технологий уже ни в одной отрасли не вызовет удивления.

Кроме ближайшего окружения компании, изменения во внешней среде могут происходить и в других областях: в экономической политике национального государства или государств компаний-партнёров по бизнесу, в общем состоянии мировой экономики, в изменении климата и экологии, в демографической структуре и культурных ценностях стран, где ведётся бизнес и т. п. Значение этих неотраслевых факторов не всегда является быстрым и предсказуемым для бизнеса, но от этого результат их изменения не становится менее чувствительным, а в ряде случаев просто огромен.

Понимая все угрозы и возможности, которые содержит в себе внешняя среда, бизнесу необходим набор эффективных инструментов реакции

4 Коваленко И.С. Теория Г. Хофстеде как основа кросскультурных исследований в маркетинге // Научный потенциал студенчества в XXI веке. Материалы III международной научной студенческой конференции. Т. 2. – Ставрополь, 2009. – С. 74-77.

на неё. В настоящее время общепризнанным средством ведения конкурентной борьбы и выживания на рынке является сотрудничество. При этом в мировой практике сотрудничество нередко заканчивается объединением бизнесов партнёров и появлением на рынке более мощного игрока, способного в лучшей степени противостоять внешним натискам. Так, многие автомобилестроительные компании стран Центральной и Восточной Европы, осознавая свою неспособность долго продержаться на мировом и даже национальном рынке, вступали в производственно-технологические альянсы с ведущими производителями, что в итоге оказалось промежуточной формой полной межфирменной интеграции. Достаточно вспомнить, что альянсы между немецкой фирмой МАН и польской «Стар», итальянской «Ивеко» и сербской «Застава», французской «Рено» и чешской «Кароса», корейской «Дэу» и чешской «Авиа» в конечном итоге завершились присоединением восточно-европейских автомобильных фирм к своим зарубежным партнёрам⁵.

5 Кит П.П. Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности // Бизнес пищевых ингредиентов. – 2006. – № 12. – С. 36.

В целом слияния и поглощения в мировом масштабе – это, как правило, реакция компаний на возникающие кризисы и ужесточение конкуренции. История глобального рынка М&А насчитывает шесть пиковых периодов. Ключевую и генерирующую роль в этих процессах играли экономические кризисы⁶. Однако слияния и поглощения могут использоваться бизнесом, в том числе малым и средним, и с целью форсированного изменения внешней среды, а не просто в качестве реакции на уже свершившиеся события. Если темпы роста бизнеса падают и нет внутренних источников оптимизации и развития, то слияние с одним из конкурентов или его поглощение может дать сильнейший импульс к дальнейшему развитию. Таким образом, компания сама меняет структуру рынка: снижается число игроков, меняется характер конкуренции и рыночная власть отдельных фирм, модифицируется характер взаимоотношений с покупателями и поставщиками.

Однако не следует забывать, что стратегия слияний и поглощений имеет ряд недостатков. Укрупнение бизнеса может привести к потере гибкости, усложнению процессов разра-

6 Любимская А. Седьмой вал // Эксперт. – 2010. – № 6 (90). – С. 8.

ботки и принятия решений, излишней диверсификации и ухудшению синергетических эффектов. Достаточно вспомнить неудавшийся союз автомобильных гигантов Daimler-Benz (Германия) и Chrysler (США).

Альтернативой слияниям и поглощениям могут служить широко используемые в настоящее время стратегические альянсы – современная форма межфирменного сотрудничества. Кроме альтернативы излишнему укрупнению бизнеса, они также эффективны в том случае, когда компаниям требуется объединение усилий не по всему спектру бизнеса, а только по одному или нескольким отдельным направлениям.

Кроме сохранения партнёрами гибкости и самостоятельности, важным преимуществом альянсов по сравнению со стратегией слияний и поглощений является возможность объединения усилий не двух, максимум трёх компаний, а их неограниченного числа. Сейчас в ряде отраслей мировой экономики создаются целые альянсовые сети, которые полностью преобразуют характер конкуренции, переводя её в разряд олигополии или дуополии. Ярким примером подобной ситуации является рынок международных авиаперевозок. Начиная с

1997 года в отрасли сформировалось три альянса авиаперевозчиков: Star Alliance (1997), One World (1999) и Sky Team (2000), в каждый из которых входит около двух десятков игроков. Вступление в альянс для любой авиакомпании мира даёт доступ к возможностям по расширению клиентской базы и снижению затрат, т. е. напрямую приводит к росту конкурентоспособности за счёт увеличения доли рынка и уровня рентабельности. Компании, находящиеся вне альянсов, ограничивают свои возможности на рынке международных пассажирских авиаперевозок и вынуждены зарабатывать на грузовых линиях и / или внутренних маршрутах.

Сотрудничество компаний, являясь источником роста за счёт внешних ресурсов, так или иначе оказывает огромное влияние и на внутреннюю среду объединивших свои усилия фирм. А как было сказано выше, качество внутренней среды имеет огромное значение в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, и только оптимальное сочетание внешней и реагирующей на неё внутренней среды может дать долгосрочный положительный эффект.

Объединившиеся или вступившие в альянс фирмы улучшают свои

внутренние ресурсы, методы и процессы управления и организации бизнеса за счёт следующих возможностей: доступ к знаниям и технологиям партнёра, совместная разработка инноваций, исключение дублирующих функций, оптимизация операционной деятельности, разделение полномочий по отдельным областям, фокусирование деятельности каждого партнёра на своём, более узком спектре задач и прочее. Эти изменения во внутренней среде в дополнение к внешним источникам дают дополнительные конкурентные преимущества, которые будут рассмотрены ниже.

Управление конкурентоспособностью – факторы внутренней среды

Внешняя среда бизнеса безусловно является важнейшей базой для поиска конкурентных преимуществ. Однако несмотря на все возможности фирмы по анализу и применению своевременных мер при изменении внешней среды, в ряде случаев все усилия будут просто тщетными. В первую очередь это касается ситуации появления товаров и услуг-заменителей. Так, печатные машинки

исчезли с появлением персональных компьютеров, компании по экспресс-доставке деловой корреспонденции оказались на грани банкротства при возникновении факса и электронной почты, плёночные фотоаппараты сменились цифровыми, в настоящее время смартфоны успешно вытесняют классические мобильные телефоны. Во всех перечисленных случаях одни лидеры рынка сменялись другими, и первым приходилось ограничиваться лишь скромной ролью второстепенного игрока или совсем уходить с рынка в связи с невозможностью освоить новые технологии. Сейчас мы можем наблюдать потерю своих позиций компанией Nokia и выход на передний план производителя iPad Apple. Уже никого не удивляет, что последние два года самым дорогим брендом года становится именно Apple (100,24 млрд долл. в 2012 году)⁷, хотя ещё три года назад, в 2009, Apple замыкал вторую десятку, а Nokia занимала пятое место⁸.

7 Басманов Е. Бренд Apple стал еще дороже // РБК daily. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rbcdaily.ru/2012/09/20/world/562949984752964.

8 Прытин Д. Самые дорогие бренды мира в 2009 году // РБК.Рейтинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rating.rbc.ru/article.shtml?2009/10/06/32578590.

О нестабильности внешней среды и необходимости строить конкурентоспособность бизнеса на основе внутренних ресурсов и компетенций учёные-экономисты начали говорить ещё с середины 90-х годов XX. В основе этого подхода лежит то, что фирма – это особенное сочетание ресурсов и компетенцией, и что эти ресурсы и компетенции являются первичными детерминантами её стратегии⁹.

И действительно, что делать производителям печатных машинок, когда их товар перестают покупать? Вкладывать огромные средства в освоение компьютерных технологий, чтобы не потерять клиентов и рынок? Принимая такое решение, компания сохраняет внешнюю среду, реагируя на её запросы. Однако провал такого решения очевиден. Гораздо целесообразнее будет отказаться от производства печатных машинок и попробовать, сменив рынок и внешнюю среду, приступить к производству другого продукта, где требуются сходные технологии, что и при изготовлении электрических печатных машинок. Например, это могут быть электробритвы

или мелкие бытовые электроприборы. Риск провала в такой ситуации будет ниже, а сохранение бизнеса, пускай и в другой сфере, значительно легче. К сожалению, этой логикой не воспользовалась компания Kodak, с солидным отставанием перейдя к производству цифровых фотоаппаратов, что в итоге привело к заявлению о банкротстве в 2012 году.

Таким образом, компания ни в коем случае не должна пренебрегать значимостью внутренней среды в обеспечении конкурентоспособности и не просто улучшать её качество в интересах текущего бизнеса, но и искать возможности для использования имеющихся у неё ресурсов в других, лучше всего инновационных сферах.

Универсальных рецептов в управлении внутренней средой не существует. Первое, что необходимо сделать компании, – это, как и в случае с внешней средой, классифицировать факторы внутренней среды, чтобы в дальнейшем иметь возможность выявлять узкие места или усиливать имеющиеся сильные стороны. Традиционно внутреннюю среду компании принято делить на ресурсы и компетенции или бизнес-процессы, в ходе которых происходит взаимодействие ресурсов. Ресурсы могут быть разделены на ма-

9 Grant R.M. Contemporary strategy analysis. – Oxford: Blackwell Publishing, 2002. – P. 133.

териальные, нематериальные и человеческие. Бизнес-процессы, согласно предложенному американским учёным М. Портером подходу, где он называет их видами деятельности, можно условно разделить на две категории: первичная деятельность и вторичная, т. е. поддерживающая деятельность¹⁰.

Важнейшая современная характеристика качества внутренней среды компании – это наличие знаний. Знания, создаваемые самостоятельно или приобретаемые фирмой, которые позволяют прогнозировать изменения, создавать инновации и принимать правильные стратегические решения, дают то самое конкурентное преимущество, к которому стремится фирма. Таким образом, в XXI веке способность создавать, обмениваться и увеличивать знания заменит обладание и / или контроль над активами как первостепенный источник конкурентного преимущества¹¹. В настоящее время можно с уверенностью утверждать, что ни сами ре-

сурсы, какими бы ценными они ни были, ни бизнес-процессы, в которых происходит взаимодействие ресурсов и создаётся стоимость, а именно особенная, недоступная для копирования конкурентами, способность создавать знания является источником конкурентоспособности.

Знания создаются людьми, и для того чтобы этот процесс был эффективным и задействовал все человеческие ресурсы организации, согласно учёным М.А. Хитту и Р.Д. Аэрлэнду, требуется переосмыслить сам подход к управлению компанией. Руководство компанией должно осуществляться не авторитарно, а при помощи стратегического лидерства, реализуемого группой топ-менеджеров. Стратегическое лидерство – это способность человека предвосхищать, предвидеть, поддерживать гибкость, думать стратегически и работать с другими для инициирования изменений, которые создадут жизнеспособное будущее для организации¹².

Процессы стратегического лидерства предполагают, что все сотрудники компании рассматриваются не

10 Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 59.

11 Ireland R., Hitt M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership // Academy of Management Executive. – 2005. – No. 4 (19). – P. 64.

12 Ireland R., Hitt M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership // Academy of Management Executive. – 2005. – No. 4 (19). – P. 63.

как наёмные работники, а как граждане общества, заинтересованные в его процветании. В связи с тем, что информация и знания, необходимые для создания конкурентного преимущества могут быть получены в любое время и месте, руководители должны не давать ответы, а задавать правильные вопросы своим сотрудникам. Наиболее эффективные стратегические лидеры должны уметь работать со всеми гражданами организации, чтобы найти пути сочетания ресурсов, способностей и ключевых компетенций с соответствующими возможностями роста¹³.

Заключение

Обеспечение конкурентоспособности бизнеса в XXI веке, в условиях глобализации, инноваций, знаний и технологий, становится все более сложной задачей для компаний. Умение предвидеть изменения, инициировать их и быстро принимать эффективные стратегические решения становится первостепенным фактором в обеспечении лидирующих позиций на рынке. Изменения могут происходить во

внешней или внутренней среде компании и являться как источниками, так и угрозами для конкурентоспособности.

Наиболее эффективными инструментами реакции бизнеса на динамику факторов внешней среды или её форсированного изменения в настоящее время являются сотрудничество фирм и слияния / поглощения. Эти две стратегии внешнего роста широко используются бизнесом и дают ряд преимуществ, необходимых для закрепления и лидерства на рынке.

Среди внутренних и внешних источников конкурентоспособности решающую роль на современном этапе играют факторы внутренней среды компании. Качество и разнообразие ресурсов и бизнес-процессов, способность компании создавать знания и инновации определяют быстроту и эффективность реакции на изменения во внешней среде. Важнейшее значение в управлении внутренней средой играет стратегическое лидерство как новый стиль управления организацией в XXI веке, при котором руководство направляет потенциал всех человеческих ресурсов фирмы на создание знаний и инноваций, что приводит к росту стоимости бизнеса, доли рынка и уровня рентабельности как основных показателей конкурентоспособности компании.

13 Ireland R., Hitt M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership // Academy of Management Executive. – 2005. – No. 4 (19). – P. 73.

Библиография

1. Басманов Е. Бренд Apple стал еще дороже // РБК daily. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rbcdaily.ru/2012/09/20/world/562949984752964.
2. Кит П.П. Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности // Бизнес пищевых ингредиентов. – 2006. – № 12. – С. 36.
3. Коваленко И.С. Теория Г. Хофстеде как основа кросскультурных исследований в маркетинге // Научный потенциал студенчества в XXI веке. Материалы III международной научной студенческой конференции. Т. 2. – Ставрополь, 2009. – С. 74-77.
4. Любимская А. Седьмой вал // Эксперт. – 2010. – № 6(90). – С. 8.
5. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. – Смоленск: Ойкумена, 2005. – 496 с.
6. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
7. Прытин Д. Самые дорогие бренды мира в 2009 году // РБК.Рейтинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rating.rbc.ru/article.shtml?2009/10/06/32578590.
8. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. – Oxford: Blackwell Publishing, 2002. – 551 p.
9. Ireland R., Hitt M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership // Academy of Management Executive. – 2005. – No. 4 (19). – Pp. 63-77.
10. Snowdon B., Stonehouse G. Competitiveness in globalized world: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions and Firms // Journal of International Business Studies. – 2006. – No. 2(37). – Pp. 163-175.

UDC 334.021

Managing competitiveness in XXI century: effective business instruments

Klochko Ol'ga Aleksandrovna

PhD (Economics),
associate professor of the department of trade policy,
National Research University – Higher School of Economics,
P.O. Box 101000, Myasnitskaya str., No. 20, Moscow, Russia;
e-mail: klochkooa@yandex.ru

Abstract

The article is dedicated to the issues of managing competitiveness in the modern age of globalization, technology and innovation. The purpose of the paper is to analyze the influence of factors of competitiveness and offer effective tools for companies to create competitive advantages. The working classification of competitiveness factors includes external and internal factors. The external business environment covers industry-specific environment – competitors, customers, suppliers, as well as non-sectoral, economic, social, political, technological and other factors. The most effective tools for business responses to the dynamics of environmental factors or its forced changes in the present are different forms of inter-firm co-operation and mergers and acquisitions strategy. Both external growth tools are widely used in business and provide a number of benefits that are required for tightening up and market leadership. However, the leading role in ensuring the competitiveness of the business at the present stage plays the internal environment of the company, its resources and business processes. The quality and uniqueness of the internal environment of the company is provided by the strategic leadership – a leadership style, aimed at knowledge, innovation and technology creation that are not available to competitors. Research methods include theoretical analysis, interviewing experts, analysis of best practices. The

results can be used by management companies in various economic sectors in the development, adoption and implementation of strategic decisions. Author's contribution consists in providing the most effective management tools of business competitiveness at present.

Keywords

Business, competitiveness, external environment, internal environment, cooperation, merger and acquisition, strategic leadership.

Introduction

Securing national business competitive power – is the problem which both business representatives and government authorities are in search of the solution to. First and foremost companies tend to consolidate their positions and secure competitive edges of their products and their concrete enterprise. However in case of potential or real threat to their competitive ability concerns the interests of the whole branch, the companies often pass to industry-wide level and work out corporate actions in order to consolidate the positions of the whole economy sector. Speaking of a national competitive ability a state, first and foremost, means competitive ability of national economy in whole, understanding that for that end there is a need for competitive branches, enterprises and products. With this end in view authorities will offer various methods of business support, change laws and

regulations, solve infrastructural and environmental matters etc.

Yet, so far there are no universal formulations regardless of the level these competitive ability problems are solved on. In each specific situation the result can be both positive or negative as the environment where such business competitive advantages are formed is very complex, multifarious and dynamic.

The present study intends to examine the idea and factors of business competitive ability, so that from this point on offers a range of tools which will be the most effective in competitive abilities control on the level of companies in the near decade.

Idea and factors of competitive ability

The term "competitive ability" during the last 20 years became rather actual because a great number of new

states entered the circle of the world economy so economical competition among countries has strengthened¹. Revelation of national markets, lowering of trade barriers, globalization and internationalization processes as a whole led to that sort of aggravation of competition, so in actual fact none of a company in the world can be sure in its tomorrow. There are always new threads on the horizon in the form of pioneer substitute products, bankruptcy of suppliers, changes in tax regulations, rates of exchange, countries entering WTO, world crisis etc.

The actuality and complexity of the problem can be confirmed by the fact that the questions of competitive ability are considered by economists of different specializations and are set out in various economic disciplines. Thus, competitive goods is mainly marketing field of research, which educe essential consumer qualities and terms of goods proposal in the market with a view to ensuring great demand for it. A competitive company – is the problem of strategic management which allocates the targets of business

profitability and its benefits, which are necessary for long-term market presence. The competitive branch and national economy are studied by specialists in the field of world economy as here the competition is of international aspect and the function of government regulation in some cases is of fundamental importance.

On account of the fact that the idea is multilevel there is no single, recognized definition of the term "competitive ability. Therefore prior to relying on one or the multiple definitions we need to define which level is the key and backbone one. Without controversy that is the level of a company. It is just a company and, to be more precise, its actions and decisions realized by its managers and employees make products, compete with other national and foreign companies, together with other companies of the country form a branch and contribute in national GDP. The leading researchers in this field consider market share and profitability as the basic criteria². The positive dynamics of these rates

1 Pilipenko, I.V. (2005), *Competitiveness of nations and regions in the world economy: theory, the experience of small nations of Western and Northern Europe* [*Konkurentosposobnost' stran i regionov v mirovom khozyaistve: teoriya, opyt malykh stran Zapadnoi i Severnoi Evropy*], Oikumena, Smolensk, pp. 34-35.

2 Snowdon, B., Stonehouse, G. (2006), "Competitiveness in globalized world: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions and Firms", *Journal of International Business Studies*, No. 2(37), p. 165.

in the longer term mean that the product of a company finds a market, i.e. it is competitive, that the branch wherein the firm is functioning is consolidating on domestic or foreign markets, that it contributes to national economy by way of work positions, taxes, levies and other payments.

However, while distinctly understanding the main objectives of their business and criteria of competitive ability, all too often companies do not know where to find growth sources and do not investigate which factors bring an appreciable effect and which should not be considered at all. Aside from that when colliding with changes managers often respond to accomplished events just using intuition or the most evident short-run decisions. Yet it would be more effective to foresee the events which can influence their business, and to develop reaction strategies through acting proactively. In such a manner business may not wait for any changes but to create, but to provoke them *pro domo sua*.

The most complete system of sources of competitive advantage of a company was suggested by an English scientist in the field of strategic management R. Grant. One of the approaches he proposed lies in separation of inner and external sources. For example the exter-

nal sources include shift in consumers' tastes, onset of new goods and services on the market, departures of foreign economic policy of the state, changes of free market prices etc. Yet to the end that the external change frames the calmative advantage, it must render differentiated effect on companies owing to their various resources and responsibilities or strategic positioning³. The peculiarities of the internal environment of a company, its resources and business processes define the character and rate of response to external changes, that's why the quality of internal environment also leads to enhancement or loss of competitive ability.

Competitive ability control – environmental factors

The strategy generation on changes of external environment first of all requires of external factors classification exercise. Here we can start from the immediate business environment: competitors, consumers, suppliers. The company faces them in day-day work and this fact forces it to keep eyes skinned and control all possible changes.

3 Grant, R.M. (2002), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, p. 227.

Changes in consumer behavior can be connected with descent of shopping ability (for example amid crisis), with appearance of more cheap and/or qualitative substitutes, competitor's new advertising campaign etc. Each concrete situation needs its own approach. For example, the Dutch company Schick found an effective marketing decision when capturing the Japanese market, a manufacturer of shaving blades, at struggle with the world leader Gillette. The Dutch made accent on adaptation and took up 62%. They changed their name involved a Japanese actor and effected sales through the Japanese distribution system. Americans used the strategy of standardization and took up 10% of the Japanese market⁴.

Competitors' actions can be unrespectable. At that a company should take into account not only the acting players, but also the possibility of apparition of new competitors or substitute goods. New competitors are inclinable to appear

in those branches which demonstrate high profitability over a period of time and where there are no clear-out leaders, oligopolists, monopolists and big companies, which have a liberal market share and the products approved by customers. And appearance of substitute goods and services in XXI century of innovations and technologies will cause no surprise in any branch.

Aside from the immediate environment of the company changes in external environment changes can take place in other fields: in economic policy of the nation-state or the consolidated companies' states, in word economy in general, in changes of climate and ecology, in demographic structure and cultural values of the countries where business is conducted etc. The meaning of these non-sectoral factors is not always fast, but thereon the result of their changes does not become less sensitive, and in some cases it is enormous.

While understanding all the threats and possibilities from the external environment, business needs a set of efficient measures to react adequately. At the present time the generally recognized means in competitive struggle and survival on the market is co-operation. At that the co-operation in world-practice every so often results in business combination

4 Kovalenko, I.S. (2009), "Geert Hofstede's theory as a basis for cross-cultural research in marketing", Scientific potential of students in XXI century. Proceedings of the III International Scientific Student Conference. Vol. 2 ["Teoriya G. Khofstede kak osnova krosskul'turnykh issledovaniy v marketinge", Nauchnyi potentsial studenchestva v KhKhI veke. Materialy III mezhdunarodnoi nauchnoi studencheskoi konferentsii. T. 2], Stavropol, pp. 74-77.

and appearance of more stronger player on the market, who can stay more effectively against external press. Thus, having realized their inability to tide over on the world and even national market many automakers from Central and Eastern Europe, entered production and technologic alliances with leading manufacturers, and eventually this turned out to be an intermediate form of full inter-corporation integration. It will be remembered that alliances between German firm MAN and Polish firm "Star", Italian "Iveco" and Serbian "Zastava", French "Renault" and Czech "Carosa", Korean "Daewoo" and Czech "Avia" eventually ended with eastern-European automobile firms joining their foreign partners⁵.

At large merger and acquisition across the globe – is, as a rule, reaction of the companies to arising crises and competition stiffening. In the history of the global market M&A there were six peak periods. Economic crises played a key and generating role in these processes⁶. Yet merger and acquisition can be used

by business, including small and medium, and with the view of forcing change of external environment, rather than as a reaction to the events which have already happened. If business expansion rates are falling and there are no internal sources of optimization and development, then merger with one of the competitors or his absorption can give the strongest impulse concerning further development of the company. In such a manner a company changes the structure of the market: the number of players is declining, a competitive pattern and market power of individual firms are changing, a character of mutual relations with customers and suppliers is modifying.

Yet we should remember that the strategy of merger and acquisition is not perfect. Business merging can lead to stiffening, complication of processes of development and decision making, excessive diversification and synergetic effect decrease. We should not forget the would-have-been union of automobile giants Daimler-Benz (Germany) and Chrysler (USA).

Strategic alliances widely used nowadays can be an alternative to merger and acquisition – a modern form of intercompany cooperation. Apart from the alternative to excessive integration of business they are also effective when

5 Kit, P.P. (2006), "Forms of inter-firm strategic alliances in automobile industry" ["Formy mezfirmennykh strategicheskikh al'yansov v avtomobil'noi promyshlennosti"], *Biznes pishchevykh ingredientov*, No. 12, p. 36.

6 Lyubimskaya, A. (2010), "The seventh grate wave" ["Sed'moi val"], *Ekspert*, No. 6(90), p. 8.

companies need to join efforts not in the whole business sector, but only in one or several directions.

Apart from preserving flexibility and independence, the significant advantage of alliances as against the strategy of merger and acquisition is the possibility of joining efforts for not just two or maximum three companies but for unlimited number of them. Nowadays alliance networks are formed in a number of areas of the world economy, which fully transform competitive pattern, thus creating categories of oligopoly or duopoly. A prime example of such a situation is the market of international air transportation. Starting with 1997, three alliances of air transporters were formed: Star Alliance (1997), One World (1999) and Sky Team (2000). Each of them includes nearly twenty players. Through entering an alliance any air company in the world gets access to possibilities of widening customer bases and cost cutting, i.e. it directly leads to growth of competitive ability by means of market-share gain and level of profitability. Companies, outside alliances, confine their possibilities on the market of international air transportation and have to cash on freight routes and/or inner routes.

Being a source of growth owing to extra inputs, cooperation of companies

anyhow exert enormous influence on internal environment of firms which joined their efforts. As it was mentioned above, the quality of inner environment is of paramount importance in providing business competitive ability and only the best configuration of external and inner environment can bring a long-term, positive effect.

Consolidated firms or the firms which entered an alliance improve their internal resources, methods and processes of management and organization of business due to the following possibilities: access to a partner's knowledge and technologies, co-developing of innovations, exclusion of redundant functions, operating activity optimization, division of powers etc. This changes in internal environment in addition to external sources give additional competitive advantages which will be considered below.

Competitive ability control – internal environment factors

By all means business external environment is the most important base for searching for competitive advantages. Yet, regardless of all the possibilities of a firm concerning analysis and taking up timely measures while changing the external environment, in some instanc-

es all these efforts will be just ineffective. First of all it concerns the situation when substitute goods and services appear. Thus type-writers vanished when personal computers appeared, business correspondence overnight delivery companies showed up on the verge of bankruptcy when faxes and e-mail appeared, film cameras were replaced by digital ones, nowadays smartphones successfully push out classic mobile phones. In all cases as listed one market leaders were replaced by others and the first had to play the secondary roles or leave the market at all as they were not familiar with new technologies. Now we can see Nokia loses its position and iPad Apple comes to the front. It is not a surprise for everybody that during the last two years Apple in particular became the most expensive brand (\$ 100,24 bln. in 2012)⁷, though just three years ago, in 2009, Apple was in the second ten and Nokia took the 5th place⁸.

Scientists-economists have started talking about instability of the exter-

7 Basmanov, E., "The brand Apple became more expensive" ["Brend Apple stal eshche dorozhe"], *RBK daily*, available at: www.rbcdaily.ru/2012/09/20/world/562949984752964

8 Prytin, D., ["Samye dorogie brendy mira v 2009 godu"], *RBK.Reiting*, available at: www.rating.rbc.ru/article.shtml?2009/10/06/32578590

nal environment and necessity for constructing business competitive ability on the ground of internal resources and competence in the middle 90s of the 20th century. At the heart of this approach lies the fact that a firm – is a special combination of resources and competences, and these resources and competences are the primary determinants of its strategy⁹.

Really, what should producers of type writers do when nobody wants to buy their product? To put in vast facilities in absorption of computer technologies so that not to lose their clients and market? If taking such a decision a company preserves the external environment, responding to its demands. But collapse of this decision is evident. It would be far more efficient to give up producing type writers and try, on changing the market and external environment, to produce another product where similar technologies are in demand. For example it could be electric shavers or small domestic electric appliances. In such a situation the risk of collapse will be lower; and it will be far more easier to save business, though in other environment. Unfortunately, Kodak did not use this logic and started producing digital cameras stand-

9 Grant, R.M. (2002), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, p. 133.

ing far behind; and eventually it led to bankruptcy in 2012.

Therefore a company should never neglect the significance of internal environment in securing competitive ability and not just work out its quality on behalf of the current business, but to look for the possibilities for use of the resources it has in other, best of all innovative spheres.

There are no universal formulae of control as for internal environment. The first action for the company to take – is, like in the case of external environment is to classify factors of internal environment so that to be able to fetch out narrow spaces or strengthen the strong points from then on. Traditionally the inner environment of a company is divided into resources and competences or business-processes. In their course interaction of resources takes place. The resources can be divided into material, non-material and human. Business-processes, according to the approach suggested by an American scientist M. Porter, where he calls them types of activities, can be nominally divided into two categories: primary activity and secondary (supporting) one¹⁰.

10 Porter, M., Shchetinin, V.D. (1993), *International competition: Trans. from Eng. [Mezhdunarodnaya konkurentsia:*

The most important modern characteristics of quality of the inner environment of a company – is availability of knowledge. Knowledge, created all alone or obtained by a firm, which allow to predict changes, create innovations and take correct strategic decisions give the very same competitive advantage a firm is holding out for. Therefore in the 21st century, the ability to create, exchange and improve knowledge will be replaced by possession and / or control over activities as a supreme source of competitive advantage¹¹. At the present time it is safe to say that neither resources, whatever valuable they are, nor business-processes wherein interaction of resources takes place the value is created, that is special, beyond the reach of copying by competitors, ability to create knowledge is the source of competitive ability.

Knowledge is created by people and if we want the process to be effective and involved all human resources of an organization, according to the scientists M. A. Hitt and R. D. Aerland, we need to reconsider the treatment of corpo-

Per. s angl.], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, 896 p.

11 Ireland, R., Hitt, M. (2005), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, No. 4(19), pp. 63-77.

rate governance. Corporate governance should be realized not in an authoritarian way, but through the agency of strategic leadership realized by a group of top-managers. Strategic leadership is the ability of a man to anticipate, foresee, support flexibility, think strategically and work with others for initiation of changes which will create economically viable future for an organization¹².

The processes of strategic leadership assume that all the employees of a company are considered not as salaried workers but as citizens of society interested in its prosperity. Due to the fact that information and knowledge, necessary for creation of competitive advantage can be taken at any time and place, managers should keep away from giving answers but should ask their employees right questions. The most effective strategic leaders should have the ability to work with all citizens of organization in order to find the ways of combination of resources, abilities, and key competences with the corresponding opportunities for growth¹³.

Conclusion

Securing business competitive abilities in the 21st century, in the age of

12 *Ib.*, p. 63.

13 *Ib.*, p. 73.

globalization, innovations, knowledge and technologies becomes more and more troublesome problem for companies. Ability to foresee changes, initiate them and quickly make effective strategic decisions becomes the supreme factor as a security of leading positions on the market. Such changes can take place in internal or external environment of a company and be both the sources of competitive ability and threats for it.

At the present time the most effective tools of business reaction to the dynamics of external environment factors or its forced change are cooperation of firms and merge. These two strategies of external growth are widely used in business and give a range of advantages necessary for consolidation and leadership on the market.

In recent times factors of internal environment of a company play the decisive role among external and internal sources of competitive ability. Quality and diversity of recourses and business processes, a company's ability to create knowledge and innovations determine the quickness and effectiveness of reaction as for changes in external environment. Strategic leadership, as a new organization management style in the 21st century wherein management direct all human recourses of a company to creation of

knowledge and innovations, has the most important meaning in management of internal environment. And it results in busi-

ness cost increase, market share and level of profitability as the basic indexes of a company's competitive ability.

References

1. Basmanov, E., "The brand Apple became more expensive" ["Brend Apple stal eshche dorozhe"], *RBK daily*, available at: www.rbcdaily.ru/2012/09/20/world/562949984752964
2. Grant, R.M. (2002), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 551 p.
3. Ireland, R., Hitt, M. (2005), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, No. 4(19), pp. 63-77.
4. Kit, P.P. (2006), "Forms of inter-firm strategic alliances in automobile industry" ["Formy mezhfirmykh strategicheskikh al'yansov v avtomobil'noi promyshlennosti"], *Biznes pishchevykh ingredientov*, No. 12, p. 36.
5. Kovalenko, I.S. (2009), "Geert Hofstede's theory as a basis for cross-cultural research in marketing", Scientific potential of students in XXI century. Proceedings of the III International Scientific Student Conference. Vol. 2 ["Teoriya G. Khofstede kak osnova krosskul'turnykh issledovaniy v marketinge"], Nauchnyi potentsial studentchestva v KhKhI veke. Materialy III mezhdunarodnoi nauchnoi studencheskoi konferentsii. T. 2], Stavropol, pp. 74-77.
6. Lyubimskaya, A. (2010), "The seventh grate wave" ["Sed'moi val"], *Ekspert*, No. 6(90), p. 8.
7. Pilipenko, I.V. (2005), *Competitiveness of nations and regions in the world economy: theory, the experience of small nations of Western and Northern Europe* [Konkurentosposobnost' stran i regionov v mirovom khozyaistve: teoriya, opyt malykh stran Zapadnoi i Severnoi Evropy], Oikumena, Smolensk, 496 p.
8. Porter, M., Shchetinin, V.D. (1993), *International competition: Trans. from Eng.* [Mezhdunarodnaya konkurentsia: Per. s angl.], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, 896 p.

9. Prytin, D., ["Samye dorigie brendy mira v 2009 godu"], *RBK.Reiting*, available at: www.rating.rbc.ru/article.shtml?2009/10/06/32578590
10. Snowden, B., Stonehouse, G. (2006), "Competitiveness in globalized world: Michael Porter on the Microeconomic Foundations of the Competitiveness of Nations, Regions and Firms", *Journal of International Business Studies*, No. 2(37), pp. 163-175.