# РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

## ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

### ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

## КАФЕДРА

# АНТИКРИЗИСНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3 КУРС ОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 351000

«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

ГРУППА 34 ФУ

### КУРСОВАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НА ТЕМУ: Конкуренция за будущее, как новая парадигма

ИСПОЛНИТЕЛЬ: Смирнов Владимир Игоревич

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: Томина Анна Петровна

МОСКВА 2010

**Содержание:**

Введение………………………………………………………………………...3

Глава 1. Конкуренция за будущие: стратегический фактор…………………4

* 1. О новой парадигме стратегии по Г. Хамелу и К. Прахаладу……………6

1.2 Стратегические факторы конкурентного преимущества………………..9

1.2.1 Факторы макросреды……………………………………………….10

1.2.2 Факторы инфраструктуры региона………………………………...12

1.2.3 Факторы микросреды фирмы………………………………………14

Глава 2. Стратегия корневых компетенций…………………………………15

2.1 Компетенции как корни конкурентоспособности……………………....19

2.2 Восемь шагов реализации потенциала корневых компетенций компании………………………………………………………………………21

Глава 3. Роль лидеров будущего в обеспечении стратегической конкурентоспособности………………………………………………………29

3.1 Глобальное мышление……………………………………………………29

3.2 Ориентированность на партнерство……………………………………..30

3.3 Способность к распределению руководства…………………………….31

3.4 Владение современными технологиями………………………………...32

3.5 Учет многообразия культур……………………………………………....33

Заключение…………………………………………………………………….35

Список литературы……………………………………………………………36

**ВВЕДЕНИЕ**

Конкуренция — это борьба между товаропроизводителями, поставщиками, продавцами за лидерство, за первенство на рынке. **Конкуренция** служит для важнейших способов повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренция — это цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников и трудовых коллективов.

Таким образом конкуренцию нельзя воспринимать только на текущий момент, надо предвидеть будущие жизнедеятельность компании. Соответственно существуют принципы и механизмы конкуренции за будущее, и мной была поставлена следующая цель:

Раскрыть смысл и суть конкуренции за будущие на основе исследований, и практике успешных компаний.

Передо мной стояли следующие задачи:

1. Раскрыть суть понятия «Конкуренция за будущие».
2. Привести пример механизма, который будет отвечать требованием данного понятия.
3. Определить роль, и характеристики лидеров в будущим.

**ГЛАВА 1.КОНКУРЕНЦИЯ ЗА БУДУЩИЕ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР**

Стратегия всё в большей степени становится и главным фактором, и ключевым средством обеспечения будущего бизнес-успеха любой компании. Именно это и предопределяет значение общей стратегии в жёсткой конкурентной войне, которая по многим направлениям неизбежно будет становиться ещё более сложной и жестокой.

Данная тенденция объективна. А субъективно – каждая конкретная компания − может её либо осознавать, либо нет. В случае осознания стратегической угрозы, в целях закрепления и/или усиления конкурентоспособности организации на перспективу за счёт эффективного стратегического менеджмента, всегда полезно ознакомиться с соответствующими прогрессивными идеями-достижениями современной стратегической мысли.

По моему мнению, один из лучших вариантов таких идей весьма удачно и концентрированно представлен в таблице «Новая парадигма стратегии» из бестселлера Competing for the Future. Ментальные принципы и соответствующие им управленческие модели, которые провозглашает новая парадигма стратегии, на мой взгляд, не просто интересны, но и весьма полезны для российских компаний уже сегодня, а тем более − для их будущего. Представленную информацию как минимум − надо знать. А как максимум − уметь эффективно использовать в своей практике.

Новая парадигма стратегии

1. Современный конкурентный вызов.
   1. Реинжиниринг процессов - Регенерация стратегий.
   2. Трансформация организации - Трансформация отрасли бизнеса и компании.
   3. Конкуренция за долю существующего рынка - Конкуренция за возможную долю будущего рынка.
2. Поиск Будущего.
   1. Стратегия как изучение и обучение - Стратегия как способность забывать устаревшее.
   2. Стратегия как позиционирование - Стратегия как предвидение.
   3. Стратегические планы - Стратегическая архитектура.
3. Мобилизация ради Будущего.
   1. Стратегия как соответствие (универсальное соответствие и приспособление к будущему вообще) - Стратегия как протяжённость (ситуационное соответствие и приспособление на конкретно заданную перспективу).
   2. Стратегия как распределение ресурсов - Стратегия как аккумуляция ресурсов и Рычаг Успеха.
4. Схватывать Будущее первым.
   1. Конкурирование в рамках существующей структуры бизнеса (Конкурирование в рамках традиционных представлений) -Конкурирование за возможность формировать будущую структуру бизнеса (конкурирование за будущий успех как выход за рамки традиционных представлений).

4.2Конкурирование за лидерство конкретных продуктов - Конкурирование за лидерство в Корневых Компетенциях.

4.3 Конкурирование в одиночку (как обособленное существование) - Конкурирование как коалиция, как стратегические альянсы.

4.4 Максимизация доли новых «продуктовых хитов» - Максимизация скорости постижения и реализации возможностей новых рынков.

4.5 Минимизация времени освоения рынка - Минимизация времени на достижение глобального преимущества.

**1.1. О новой парадигме стратегии по Г. Хамелу и К. Прахаладу**

Согласно новой стратегической парадигме Г. Хамела и К. Прахалада, топ-менеджеры современной компании для достижения её будущего бизнес-успеха − в первую очередь должны уметь разнообразно и нетрадиционно думать в следующих 3-х направлениях:

1.Понимание-постижение существа современной и будущей конкурентоспособности − своей конкретной компании.

2. Осмысление основ эффективности своей общей стратегии.

3. Глубинное понимание природы нынешнего состояния своей

конкретной компании и сущности её качественного развития как

перехода в будущее состояние.

Для достижения успеха в условиях современной и особенно будущей конкуренции компании необходима способность к адекватной и своевременной трансформации своего бизнеса. Но одни компании обладают способностью превращать трансформацию своего бизнеса в реальное конкурентное преимущество, а другие − нет. Другими словами, главное − это именно внутренняя способность к реформированию своего бизнеса как потенциальное конкурентное преимущество компании, т.е. способность которая в ней существует и развивается до получения конкретного бизнес-результата, реально подтверждающего её конкурентную состоятельность.

В соответствии с новой концепцией стратегии, сущность сильной конкурентной позиции компании заключается в полном понимании индивидуального внутреннего механизма создания системного стратегического конкурентного преимущества именно как данной конкретной компании в данной конкретной рыночной ситуации.

Таким образом, практическое освоение и удержание конкурентной как тактической, так и стратегической позиции сводится к познанию и практическому запуску своеобразного внутреннего «человеческого мотора» данной компании, который может «крутить» постоянный процесс создания её конкурентных преимуществ.

Говорит директор российского отделения McKinsey Михаэль Обермайер:

«*Ситуация в мире такова, что вы не можете создать новую систему, которая надолго будет оставаться стабильной. Вы можете создать процесс, который обеспечивал бы людям определённые профессиональные навыки, с тем, что бы они, эти навыки позволяли им постоянно адаптироваться. Поэтому я бы сказал, что идеальный реструктурированный мир – это не мир новых структур. Это мир новых людей. И проблема заключается именно в этом*».

(журнал Эксперт №4)

В результате, стратегический аспект конкурентоспособности компании, т.е. наиболее глубокое понимание и проблемы необходимых инноваций, и проблем реинжениринга бизнес-процессов, и проблемы обеспечения её долгосрочной конкурентоспособности в целом, сводится к нахождению первопричин и ответов на следующие вопросы:

1. А почему данная конкретная компания в своём конкретном бизнесе вообще испытывает трудности? В чём заключается исходная, по глубинной сути, причина этих трудностей?
2. Что надо сделать, что конкретно изменить в самой компании,

чтобы такие трудности в будущем − не возникали?

Проведённые теоретические исследования, а также успешный практический опыт, показывают: стартовая точка для осознания сути первопричины, которая лежит в основе способности компании воспроизводить свою конкурентоспособность − это постижение так называемого «генетического кода»

В субъективно-управленческом контексте понятие генетического кода компании, прежде всего, связано с тем, как менеджеры конкретной компании понимают и ощущают её бизнес, её оргструктуру и организационную культуру, свои конкретные роли в жизни организации, а также то, как такие ощущения – предопределяют поведение менеджеров в специфических обстоятельствах. Следовательно, в данном контексте, главное − это как или каким способом менеджеры компании «закодированы генетически» на обеспечение её стратегической и тактической конкурентоспособности. Слова «закодированы генетически», как термин, означают полное понимание абсолютно исходных причин того, что на самом деле позволяет или заставляет менеджеров думать определённым образом, то есть именно так, а не иначе.

Согласно новой парадигме стратегии, первопричина будущего бизнес-успеха компании заключается не в непосредственных результатах анализа своего рынка, а в том, что на самом деле «сидит» в головах её менеджеров.

Другими словами, первопричина, или «корень» успеха заключается именно в самой ментальности менеджеров как успешных боевых генералов бизнеса. То есть в способе мышления, посредством которого они реально управляют своей компанией как своеобразным бизнес-войском, которое реально побеждает в соответствующих бизнес-сражениях. Поэтому ключ к успешной конкуренции за будущее, т.е. к обеспечению стратегической конкурентоспособности компании − это теоретическое осмысление и практическое освоение того, как именно через свою ментальность ,какими конкретными средствами, менеджеры компании-лидера заставляют данную компанию «успешно сражаться» на данном конкретном рынке в данное конкретное время. При этом такие менеджеры практически во всех своих «бизнес-сражениях» побеждают сегодня и, что особенно важно, закладывают надёжные основы для аналогичных побед в будущем.

**1.2. Стратегические факторы конкурентного преимущества**

Конкурентное преимущество фирмы - превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. Фактор конкурентного преимущества - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

Тактический фактор конкурентного преимущества фирмы - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие фирмы.

Стратегический фактор конкурентного преимущества фирмы - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она может превзойти конкурирующие фирмы после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента фирмы по сравнению с конкурирующими фирмами. Отдаленность срока реализации стратегического фактора конкурентного преимущества фирмы может быть не менее двух лет. Конкретный срок определяется иерархическим уровнем фактора, сложностью объекта и актуальностью проблемы. Например, срок достижения конкурентного преимущества по какому-либо фактору внешней среды будет больше, чем по фактору внутренней среды, в машиностроении больше, чем в электронной промышленности, сфере услуг и т.д.

Рассмотрим факторы конкурентного преимущества:

**1.2.1. Факторы макросреды**

От уровня политических, технических, социально-экономических и других факторов развития региона и страны зависит эффективность функционирования фирмы, т.к. она является компонентом региона (страны) как глобальной по отношению к ней системы. Одни факторы макросреды, например, налоговая система, внешнеэкономическая политика и др., влияют на эффективность функционирования фирмы напрямую, другие - косвенно.

Для формирования стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы необходимо выполнить огромную работу, включающую:

1. внутреннюю и международную сегментацию рынка по данной группе потребностей.
2. определение и анализ факторов и уровня конкурентоспособности товаров фирмы и конкурирующих фирм.
3. определение факторов и уровня конкурентного преимущества фирмы по конкретным регионам и странам на текущий момент.
4. прогнозирование факторов конкурентоспособности товаров фирмы и конкурирующих фирм по выбранным рынкам и срокам.
5. прогнозирование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы по тем же рынкам и срокам.
6. предварительную оценку ресурсных возможностей фирмы для реализации стратегических конкурентных преимуществ фирмы, некоторые из которых могут быть переходящими или стабильными, другие - новыми, требующими значительных инвестиций.

Имеются и другие классификации факторов макросреды или факторов конкурентного преимущества.

Например, М.Портер выделяет следующие факторы, определяющие конкуренцию в отрасли:

1. соперничество между имеющимися конкурентами.
2. угроза появления новых конкурентов.
3. способность покупателей торговаться.
4. угроза появления товаров и услуг – заменителей.

М.Портер выделяет также пять наиболее типичных новаций, дающих конкурентное преимущество:

* 1. новые технологии.
  2. новые или изменившиеся запросы покупателей.
  3. появление нового сегмента рынка.
  4. изменение стоимости или наличия компонентов производства.
  5. изменение правительственного регулирования.

М.Х.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури внешнее окружение фирмы делят на две группы:

1. среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, законодательные и государственные органы).
2. среда косвенного воздействия (состояние экономики, социально-культурные факторы, научно-технический прогресс, международные события).

Одновременно внешняя среда характеризуется:

* 1. взаимосвязанностью факторов (уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы).
  2. сложностью внешней среды (числом факторов, на которые фирмы обязана реагировать).
  3. подвижностью среды (скоростью, с которой происходят изменения в окружении).
  4. неопределенностью среды (функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации).

По перечисленным факторам и характеристикам макросреды каждой фирме самостоятельно очень трудно сформулировать стратегические факторы конкурентного преимущества. С целью экономии времени и средств за счет использования эффекта масштаба считаем целесообразным на федеральном и региональном уровнях создать Центры по изучению конкурентных преимуществ страны (региона). Фирма самостоятельно не в состоянии заниматься разработкой стратегических факторов конкурентного преимущества по макросреде.

**1.2.2. Факторы инфраструктуры региона**

К отраслям инфраструктуры региона относятся:

1. рыночная инфраструктура.
2. мониторинг окружающей природной среды.
3. Здравоохранение.
4. наука и образование.
5. Культура.
6. Торговля.
7. общественное питание.
8. транспорт и связь.
9. пригородное сельское хозяйство.
10. Строительство.
11. жилищно-коммунальное хозяйство.
12. бытовое обслуживание.
13. промышленность.

Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех перечисленных отраслей инфраструктуры региона, где расположена фирма, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего, через социально-психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально-психологический климат в коллективе, здоровье населения.

Очень трудно количественно измерить степень взаимного влияния факторов инфраструктуры региона, где расположена фирма, так как это влияние носит сложный характер. Логическая цепочка здесь следующая. Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально-психологический климат в коллективе (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень работников (высокое качество образования), лучше здоровье работника (хорошо работают все отрасли региона). Чем лучше эти показатели, тем выше отдача фирмы, тем больше будет взносов в местный бюджет. Последний фактор открывает возможность развития региона. И так далее.

Целесообразно также исследовать, какие региональные факторы способствуют более полному удовлетворению физиологических, социальных и духовных потребностей населения или коллектива фирмы.

Стратегические факторы конкурентных преимуществ региона целесообразно формулировать региональным Центрам по изучению конкурентных преимуществ. Информация и рекомендации, разработанные этими Центрами, должны быть открытыми для фирм. Финансирование работ должно осуществляться из местного бюджета, за счет налогов фирм. Фирме, как правило, нецелесообразно самостоятельно разрабатывать мероприятия по реализации стратегических факторов конкурентного преимущества региона. Однако каждая фирма должна иметь эту информацию и учитывать ее при формировании стратегии фирмы. Чем богаче каждая фирма, тем богаче регион, страна.

**1.2.3. Факторы микросреды фирмы**

Рассмотренные факторы макросреды и инфраструктуры региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования фирмы косвенно, ими фирма сама не имеет возможности управлять. Конечно, чем больше удельный вес фирмы в объеме производства региона или страны, тем больше фирма будет оказывать влияние на эту форму внешней среды и, наоборот, внешняя среда будет оказывать большее влияние на фирму.

Непосредственное прямое влияние на работу фирмы оказывают ее конкуренты, а также предприятия, организации и учреждения, поставляющие фирме ресурсы, информацию, приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие прямые услуги.

Мероприятия по реализации стратегических факторов конкурентных преимуществ в области микросреды фирмы должен разрабатывать ее персонал.

**ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ КОРНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Первоначально определим что же такое корневая компетенция. Т.к. многие авторы трактуют свое определение, приведу сразу несколько вариантов.

Корневая компетенция компании − это особая комбинация трёх факторов:

* 1. конкурентоспособные (в идеале − уникальные) технологические навыки, которые − как особая технология деятельности применяются в масштабе данной компании при создании её конкретных продуктов.
  2. конкурентоспособные (в идеале − уникальные) нетехнологические навыки, которые используются в масштабе данной компании, в первую очередь, для реализации создаваемых конкретных продуктов.
  3. коллективное обучение, которое в масштабе данной компании превращается в учение эффективным знаниям, навыкам и умениям.

Дополнение к 1-му определению цитатами от современных гуру стратегии.

*«Корневая компетенция − это то, что соответствует её названию − способности, навыки и умения*».

*«Корневая компетенция − это скорее узел навыков и "технологий", а не единственный дискретный навык или единственная дискретная "технология"».*

*«Корневая компетенция − это индивидуальное коллективное учение в данной организации, особенно учение тому, как координировать навыки, обеспечивающие диверсифицированное производство продуктов, и как интегрировать такие навыки с многочисленными прогрессивными тенденциями в развитии соответствующих «технологий»».*

*«Корневые компетенции − это конкретные доступные пути к будущим возможностям».*

Даже простой первичный анализ уже приведённого материала по компетенциям, а тем более глубокое погружение в данную проблематику, показывают: что выявить, правильно идентифицировать и точно определить конкретные корневые компетенции данной компании − это не просто. Поэтому, для решения таких задач, рекомендуется использовать широко известный, так называемый трёхэлементный тест Хамела − Прахалада.

Первый тест (элемент) − проверка конкретной совокупности навыков данной компании − по критерию "Ценность для потребителя". По этому критерию − конкретная корневая компетенция данной компании в данной конкретной ситуации − должна вносить самый большой вклад − в воспринимаемую потребителем ценность. Например, Г. Хамел и К. Прахалад отмечают, что ноу-хау компании Honda в области создания и производства двигателей − это и есть её корневая компетенция. А бизнес-навыки Honda, которые она использует в системе её отношений с дилерами − нет.

Второй тест − проверка конкретной совокупности навыков данной компании − по критерию "Трудность воспроизводства для конкурентов". Ключевой вопрос по этому тесту − насколько трудно конкурентам, в данной конкретной ситуации, воспроизвести конкретную корневую компетенцию данной компании? Практика работы с компетенциями показала, что все реальные корневые компетенции были весьма трудны для имитации со стороны конкурентов. При этом "спектр" практических ответов на поставленный вопрос варьировал от "трудно, но вполне возможно" до "воспроизвести практически невозможно".

Проверка по данному тесту помогает идентифицировать отдельные компетенции как просто или только конкурентные, а другие как уникальные. При этом самыми слабыми компетенциями оказывались не очень трудные для имитации конкурентные корневые компетенции, а самыми сильными − практически не воспроизводимые уникальные корневые компетенции.

Третий тест − проверка конкретной совокупности навыков данной компании − по критерию "Потенциал рыночной реализации". Проверка по данному критерию − это исследование, по каждой компетенции, возможностей расширенного производства и расширенной реализации максимальной линейки продуктов, в основе которых лежит конкретная корневая компетенция данной компании. Завершаться такое тестирование должно не только одним из альтернативных заключений типа "Да" или "Нет". Но, в случае заключения "Да", предварительной оценкой реальных возможностей расширенного производства и успешной расширенной реализации на старых и новых рынках соответствующих корневых и конечных продуктов по каждой конкретной корневой компетенции данной компании, как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Компетенция является действительно корневой компетенцией только тогда, когда она определяет конкретный реальный базис для проникновения на новые рынки". Авторитетные исследования специалистов показывают, что портфель корневых компетенций, особенно компетенций высокого уровня, не бывает большим. Даже у крупных компаний, которые считаются общепризнанными мировыми лидерами, размерность такого портфеля не превышает 4− 6 позиций.

Например, в своей книге Competing for the Future Г. Хамел и К. Прахалад подробно представляют портфель корневых компетенций компании Canon. По их мнению, основу всей огромной номенклатуры продуктов Canon, к 1994 году, составляли лишь четыре корневые компетенции:

1. прецизионная механика.
2. высококачественная оптика.
3. микроэлектроника.
4. электронная передача изображения.

На сегодняшний день уже можно привести несколько примеров идентифицированных корневых компетенций и по российским компаниям.

Так, у компании "Иркут" (ОАК) − это создание и производство уникальных самолётов-амфибий.

Корневая компетенция компании "Система-Галс" − землеотвод, т.е. умение получать и быстро оформлять под строительство перспективные земельные участки в границах города Москвы.

Уникальная корневая компетенция "Ижевского механического завода" − создание новой модели ружья, т.е. быстрый глубоко интегрированный процесс разработки и производства новой модели ружья (от проекта до серии).

Как показала практика, для выявления, идентификации и, главное, для глубокого и детального постижения всего содержания каждой конкретной компетенции компании следует использовать так называемую формулу корневой компетенции, которую представляет рис. 1.

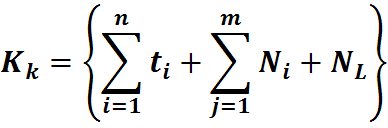


Рис. 1. Формула корневой компетенции

Где:

*-* отдельная конкретная корневая компетенция конкретной компании.



*- i-*ый первичный конкурентоспособный *(уникальный) технологический*



бизнес-навык конкретной компании.

*- j*-ый первичный конкурентный *(уникальный) нетехнологический*



бизнес-навык конкретной компании.

*-* системный бизнес-навык *учения*



конкретной компании.

***{ }*** *-* условное обозначение *особой* сложной нелинейной *системы*.

* 1. **Компетенции как корни конкурентоспособности**

В своей самой известной статье «Корневые компетенции Корпорации» Г. Хамел и К. Прахалад посредством оригинального красивого образа (Рис 2.) представляют сразу два основных момента своей концепции.

Во-первых, Схема 2 демонстрирует сравнение современной компании с деревом. И поэтому продукты данной компании (корневые и конечные) "вырастают" из конкретных корневых компетенций данной компании. То есть Схема 2 наглядно демонстрирует связь корневых компетенций компании с её конкретными продуктами, а также, почему некоторые особые компетенции компании были названы именно корневыми.

Во-вторых, так как рассматриваются реальные продукты, которые успешно продаются на определённых рынках, то и конкурентоспособность конкретных продуктов компании определяется особыми свойствами соответствующих конкретных корневых компетенций данной конкретной компании.

Корневая компетенция (Core Competence) конкретной компании − это сложная нелинейная система, которая включает следующие элементы:

1. определённую совокупность (подсистему) конкретных конкурентоспособных (в идеале − уникальных) технологических бизнес-навыков данной компании.
2. соответствующую совокупность (подсистему) конкретных конкурентоспособных (в идеале− уникальных) нетехнологических бизнес-навыков данной компании.
3. соответствующую совокупность (подсистему) конкретных конкурентоспособных (в идеале− уникальных) бизнес-навыков учения данной конкретной компании.

Существует и ещё 1-о положение концепции Г. Хамела и К. Прахалада. Суть этого положения состоит в том, что трудновоспроизводимые для конкурентов уникальные корневые компетенции – это одна из важнейших основ стратегически устойчивой конкурентоспособности данной конкретной компании. Поэтому современным компаниям при разработке и реализации своих общих стратегий следует приоритетным образом ориентироваться на выявление, усиление и развитие своих корневых компетенций; причём в первую очередь – уникальных корневых компетенций.

Корневые компетенции данной компании – это её индивидуальный источник разработки будущих продуктов. Они являются "корнями" конкурентоспособности, а конкретные продукты и услуги "плодами". Команда топ-менеджеров любой конкретной компании, которая не способна взять на себя ответственность за создание и развитие её корневых компетенций, самопроизвольно рискует будущим данной компании.

«Корневые компетенции – это живительный источник новых возможностей в развитии бизнеса. Они должны составлять особый общекорпоративный фокус стратегии корпорации».

**Корневая компетенция**

**4**

**Корневая компетенция**

**3**

**Корневая компетенция**

**2**

**Корневая компетенция**

**1**

**Корневой продукт**

**1**

**Корневой продукт**

**2**

**Бизнес**

**4**

**Бизнес**

**3**

**Бизнес**

**2**

**Бизнес**

**1**

5

11

10

9

8

7

6

12

4

3

2

1

Рис. 2. Компетенции − как Корни Конкурентоспособности

**2.2. Восемь шагов реализации потенциала корневых компетенций компании (методические рекомендации)**

1. Выявление и идентификация конкретных корневых компетенций данной компании.

На данном этапе проводится глубокое и тщательное исследование деятельности компании в аспекте знаний, навыков, умений и опыта, которые реально используются данной компанией. Цель исследования – выявление и чёткая формализация всего портфеля корневых компетенций компании.

На этом этапе, во-первых, в обязательном порядке проводится проверка на соответствие всех гипотез корневых компетенций по уже изложенным трём элементам теста Хамела− Прахалада.

Во-вторых, прорабатываем все гипотезы корневых компетенций по представленной формуле корневых компетенций (Рис. 2).

В-третьих, проводится идентификация и соответствующая структуризация портфеля корневых компетенций на конкурентные и уникальные корневые компетенции. Данный этап рекомендуется завершать некоторым рабочим документом, в котором представляется так называемая исходная формализация, т.е. исходное формализованное полное описание всего портфеля корневых компетенций данной конкретной компании.

2. Разработка решений по реализации – конкурентных корневых компетенций данной компании.

На этом этапе по каждой конкретной конкурентной корневой компетенции проводится своё целевое исследование. Такое исследование обычно включает:

1. оценку перспектив производства и реализации всех корневых и конечных продуктов, "взращенных" данной корневой компетенцией.
2. отдельную оценку рисков, связанных с производством и реализацией соответствующих продуктов.
3. обоснования соответствующих стратегических решений.

Данный этап рекомендуется завершать рабочим документом, в котором по каждой конкурентной корневой компетенции представляется краткое обоснование и, главное, проекты системы стратегических решений по объёмам и особенностям производства всех конкретных корневых и конечных продуктов в разрезе всех конкретных рынков их реализации, в конкретно заданных стратегических периодах. То есть, в понятиях и терминах Г. Хамела и К. Прахалада, по каждой конкурентной корневой компетенции данной компании, желательно получить полноценные проекты так называемой стратегической архитектуры.

Данный этап рекомендуется завершать некоторым рабочим документом, в котором по каждой конкретной конкурентной корневой компетенции – представляется проект полноценной специализированной продуктово-маркетинговой стратегии по всем соответствующим традиционным и новым продуктам данной компании – в формате стратегии конкурентного позиционирования настоящего пособия.

3. Разработка решений по реализации уникальных корневых компетенций данной компании.

На данном этапе по каждой конкретной уникальной корневой компетенции проводится своё целевое исследование. Такое исследование должно включать:

1. Оценку перспектив производства и реализации всех корневых и конечных продуктов, "взращенных" этой компетенцией.
2. Оценку рисков, связанных с производством и реализацией соответствующих продуктов.
3. Обоснования соответствующих стратегических решений.

Этот этап рекомендуется завершать рабочим документом, в котором по каждой уникальной корневой компетенции представляется краткое обоснование и, главное, проекты системы стратегических решений по объёмам и особенностям производства всех конкретных корневых и конечных продуктов в разрезе всех конкретных рынков их реализации, в конкретно заданных стратегических периодах. То есть по каждой уникальной корневой компетенции данной компании крайне желательно получить полноценный проект стратегической архитектуры по Г. Хамелу и К. Прахаладу.

В идеале данный этап должен завершаться рабочим документом, в котором по каждой конкретной уникальной корневой компетенции представляется проект полноценной специализированной продуктово-маркетинговой стратегии по всем соответствующим традиционным и новым продуктам данной компании в формате стратегии конкурентного позиционирования настоящего пособия.

Разработка решений по реализации уникальных корневых компетенций отличается от разработки решений по реализации конкурентных корневой компетенций следующим:

Во-первых, все наработки по уникальным компетенциям – это приоритет номер один, а наработки по конкурентным компетенциям приоритет номер два. Поэтому даже в условиях острого дефицита времени и других ресурсов, полноценная проработка решений по уникальным компетенциям обязательно, а по конкурентным компетенциям крайне желательно.

Во-вторых, в систему проектов решений по реализации уникальных корневых компетенций обязательно должны входить проекты решений по целевым инвестициям, предполагающие максимальное развитие потенциала каждой такой компетенции.

В-третьих, по конкретному комплексу уникальных корневых компетенций данной компании должны разрабатываться полноценные системы стратегических сценариев, представляющих возможные ситуационные варианты дальнейшего рыночного применения данного развиваемого комплекса уникальных компетенций. Такие сценарии по своим временным периодам должны значительно превышать конкретно заданные перспективы соответствующих проектов стратегий конкурентного позиционирования.

4. Разработка решений по инвестициям в развитие существующих корневых компетенций данной компании.

На этом этапе детально прорабатываются проекты решений по целевым инвестициям в развитие конкретных корневых компетенций данной компании. В системе проектов решений по инвестициям в компетенции – явный структурный приоритет должны получать уникальные корневые компетенции.

5. Разработка решений по созданию стратегических альянсов, нацеленных на реализацию потенциала существующих корневых компетенций данной компании.

На данном этапе в качестве отдельной стратегической позиции детально прорабатываются проекты решений по созданию стратегических альянсов, цель которых максимальная коммерциализация потенциала уже существующих корневых компетенций данной компании. В системе проектов решений по созданию стратегических альянсов явный стратегический приоритет должны получать альянсы, нацеленные на максимальную коммерциализацию потенциала именно уникальных корневых компетенций данной компании.

6. Разработка решений по инвестициям в создание абсолютно новых уникальных корневых компетенций данной компании.

На этом этапе детально прорабатываются проекты решений по целевым инвестициям на создание абсолютно новых уникальных корневых компетенций данной компании. Цель таких инвестиционных проектов максимальное повышение особого, исходного потенциала портфеля уникальных корневых компетенций компании – за счёт соответствующего целевого использования собственных ресурсов данной компании.

7. Разработка решений по инвестициям в поиск и приобретение абсолютно новых уникальных корневых компетенций для данной компании.

На данном этапе детально прорабатываются проекты решений по целевым инвестициям на приобретение извне абсолютно новых уникальных корневых компетенций для данной компании. Цель таких инвестиционных проектов максимальное повышение исходного потенциала, портфеля уникальных корневых компетенций компании посредством их приобретения из так называемых внешних источников.

В качестве таких внешних источников могут выступать:

1. другие компании (средство приобретения – слияния и поглощения).
2. независимые исследовательские центры (средство приобретения – инвестиционное финансирование соответствующих поисковых проектов).
3. венчурные фонды (средство приобретения – целевое финансирование и соответствующее со-финансирование) и т.д.

8. Разработка решений по защите и сохранению корневых компетенций данной компании.

В соответствии с глубоким пониманием исключительного значения портфеля корневых компетенций для обеспечения устойчивого долгосрочного бизнес-успеха компании совместными усилиями специалистов службы безопасности и специалистов по компетенциям разрабатываются проекты решений по созданию и развитию максимально надёжной системы защиты и сохранения корневых компетенций данной компании. Этот этап начинается с момента выявления первой корневой компетенции данной компании, т.е. практическое его прохождение может стартовать одновременно с первым этапом представленных восьми шагов реализации. Но при этом любой этап и весь цикл деятельности по реализации потенциала корневых компетенций в целом (например, годовой) в обязательном порядке должен замыкаться адекватными проектами решений и/или исполнительных действий по созданию, функционированию и развитию специализированной системы защиты и сохранения корневых компетенций данной компании. Как показывает практика консультирования, представленные Методические рекомендации «Восемь шагов реализации» можно вполне успешно использовать – как краткую методику разработки и реализации стратегии корневых компетенций для различных компаний. Причём особенно хорошо она "срабатывает" в ситуациях, когда стратегия корневых компетенций данной компании разрабатывается именно как развитие уже разработанной и формализованной стратегии конкурентного позиционирования данной компании. При этом в качестве полной методики стратегии корневых компетенций для компании, рекомендуется использовать так называемую методическую составляющую новой парадигмы стратегии по Хамелу и Прахаладу, как она изложена, в их книге «Competing for the Future».

Для разработки и успешной реализации стратегии корневых компетенций важное значение имеет глубокое понимание всех ключевых аспектов особого вида современной конкурентной борьбы так называемой конкуренции за корневые компетенции. Г. Хамел и К. Прахалад выделяют несколько уровней такой конкуренции. На самом высоком уровне ведётся конкурентная борьба за так называемые первичные составляющие корневых компетенций. То есть, в первую очередь, – конкуренция за эффективные бизнес-навыки, а также знания, навыки и умения, которые составляют основу передовых технологий. На следующем уровне компании конкурируют за так называемое синтезирование корневых компетенций, т.е. за особое соединение первичных составляющих в полноценные компетенции, в идеале – уникальные корневые компетенции. В качестве отдельного уровня Хамел и Прахалад выделяют конкуренцию за максимизацию доли корневого продукта. И, наконец, ещё один уровень конкуренции это конкуренцию за максимизацию доли конечного продукта. Не вдаваясь в детальное описание особенностей конкурентной борьбы на каждом из отмеченных уровней, надо, тем не менее, подчеркнуть следующее:

Во-первых, при разработке и реализации любой стратегии корневых компетенций необходимо обязательно учитывать ситуационные особенности конкуренции за корневые компетенции на всех указанных уровнях.

Во-вторых, в каждую стратегию корневых компетенций её разработчики должны стремиться заложить некоторый ситуационный оптимум стратегических решений, позволяющий данной компании успешно конкурировать на всех отмеченных уровнях, и в результате добиваться поставленных целей.

В-третьих, на всех этапах реализации стратегии топ-менеджмент компании обязан уметь своевременно и адекватно оценивать значимые ситуационные изменения в конкуренции за корневые компетенции на всех её уровнях, и главное, адекватно корректировать конкретную стратегию корневых компетенций данной компании.

**ГЛАВА 3. РОЛЬ ЛИДЕРОВ БУДУЩЕГО В ОБЕСПЕЧЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Сравнение качеств лидеров прошлого и будущего позволило выявить как сходство, так и отличия. Многие свойства, считавшиеся необходимыми для эффективного руководства прежде и не потерявшие актуальности сегодня, сохранят свое значение и в будущем. Такие качества, как предвидение, честность, ориентированность на результат и забота об интересах клиента, всегда жизненно важны как для прошлого, так и для будущего. Вместе с тем, следующие пять ключевых факторов, безусловно, будут иметь больший вес в будущем: глобальное мышление, учет многообразия культур, владение современными технологиями, ориентированность на партнерство и способность к распределению руководства.

* 1. **Глобальное мышление**

Глобализация скажется на лидерах будущего самым непосредственным образом. Времена, когда крупная компания могла замкнуться на своем регионе (или стране) и при этом преуспевать, скоро закончатся. В будущем тенденция, ведущая к появлению глобально связанных рынков, будет, по всей вероятности, только усиливаться. Участники опроса компании Accenture отмечали, что лидеры должны понимать не только экономические аспекты глобализации, но и ее культурные, правовые и политические последствия. Руководителям во всех сферах деятельности придется смотреть на себя как на граждан мира с гораздо более широкими взглядами и набором ценностей.

Считается, что два процесса придадут глобальному мышлению ключевое значение в будущем, а именно стремительный рост глобальной торговли и интегрированных глобальных технологий, например электронной коммерции. Роберт Рейч, бывший министр труда США, выступая на конференции в Сан-Диего, пошутил, что он, намереваясь купить «американский» автомобиль, оказался в затруднении, поскольку практически невозможно установить, какая часть комплектующих нынешних автомобилей изготавливается в самой Америке. Участники исследования со всего мира предсказывают рост масштабов глобальной торговли. Некоторые из них считают, что будущим лидерам придется поработать во многих странах и в виртуальных сетях, прежде чем они поймут, что мультинациональная торговля может дать их организациям в конкурентной борьбе. В условиях стремительного усиления конкуренции производители встанут перед необходимостью научиться управлять глобальным производством, маркетингом и реализацией как в реальной, так и виртуальной среде.

Другой причиной, делающей глобальное мышление неотъемлемым качеством лидера будущего, являются новые технологии. Их использование позволит экспортировать труд «белых воротничков» по всему миру. Программисты из Индии будут сотрудничать с проектировщиками из Италии в разработке продукции, изготавливаемой в Индонезии и продаваемой в Бразилии. Технологии помогут устранить препятствия на пути глобального бизнеса, казавшиеся непреодолимыми в прошлом. Руководителям, погрязшим в локальных проблемах и менеджменте на микроуровне, будет очень сложно конкурировать на глобальном рынке. Лидеры, способные сделать так, чтобы глобализация работала на них, получат огромное конкурентное преимущество.

* 1. **Ориентированность на партнерство**

Развитие партнерских отношений и альянсов приобретет в будущем гораздо большее значение, чем имело в прошлом. Многие организации, редко вступавшие в альянсы раньше, регулярно создают их в настоящее время. В будущем эта тенденция станет еще более очевидной. В одной из недавних статей журнала Forbes, компания Accenture была приведена как яркий пример такого партнерства, компанию же IBM назвали «старой школой».

Реинжиниринг, реструктуризация и сокращение размеров ведут нас в мир, где аутсорсинг всех видов деятельности, кроме основных, похоже, станет нормой. Все более важным считается умение договариваться о создании альянсов и управлять сложными сетями. Участвовавшие в опросе руководители определили совместное руководство новыми видами бизнеса как одну из жизненно необходимых составляющих успешного глобального предприятия.

Изменение роли клиентов, поставщиков и партнеров оказывает глубокое влияние на руководителей. В прошлом было ясно, кто ваш друг, а кто враг. В будущем это станет менее очевидным. В таких не похожих друг на друга отраслях, как энергетика, телекоммуникации и фармацевтическая промышленность, одна и та же организация может быть и клиентом, и поставщиком, и партнером, и конкурентом одновременно. В новом мире становятся абсолютно необходимыми прозрачные, долгосрочные и взаимовыгодные отношения со многими организациями. Разгром врага, который, как выясняется впоследствии, является еще и потенциальным клиентом, может оказаться лишь кратковременной победой.

* 1. **Способность к распределению руководства**

В мире, где руководство гибкой, изменчивой сетью, возможно, будет важнее управления с вершины жесткой иерархии, способность эффективно распределять руководство — требование, а не предмет выбора. Указывая партнерам по альянсу, что и как им делать, можно быстро их лишиться. Все участвующие стороны должны уметь работать вместе для достижения общей цели.

Участники нашего опроса полагают, что в будущем другими будут не только руководители, но и работники. Многие понимают, что один из ключевых факторов их успеха — высококвалифицированный персонал. Питер Дракер как-то заметил, что высококвалифицированные работники — это люди, которые знают о своей работе больше, чем их менеджеры. Во взаимоотношениях с ними старые модели руководства не действуют. Практика, при которой подчиненным указывают, что и как им делать, становится нелепым анахронизмом. Руководителям придется запрашивать исходные данные и работать в режиме разделения доступа к информации. Удержать высококвалифицированных работников станет непросто. Вряд ли можно ожидать от них особой преданности конкретной организации, они, скорее, будут вести себя как свободные профессионалы, работающие с тем, кто предоставляет максимальные возможности для развития и карьерного роста. Умение привлекать и удерживать талантливых работников будет ценным качеством руководителя будущего. Проявить это умение поможет распределенное руководство. Считается, что оно также потребует выработки новых ценностей и ротации руководителей, обеспечивающей баланс сильных и слабых сторон.

* 1. **Владение современными технологиями**

Руководители со всех концов света были единодушны в том, что одним из главных качеств глобального лидера будущего является способность ориентироваться в современных технологиях. Вместе с тем, в ответах проявилась отчетливая тенденция — чем моложе участник опроса, тем большее значение придает он знанию технологий. Многие будущие руководители растут и развиваются вместе с технологиями и считают их неотъемлемой частью своей жизни. Нынешние же руководители в своей массе воспринимают технологии как нечто важное для персонала и производственных подразделений, но не для лица, руководящего «реальным» бизнесом.

Как уже отмечалось в других работах компании Accenture, владение современными технологиями в значительной мере определяется индивидуальными способностями. Вовсе не обязательно каждому быть одаренным техником или специалистом по компьютерам, однако абсолютно необходимо:

1. понимать, чем новые технологии могут быть полезными организациям.
2. привлекать, развивать и поддерживать технически компетентных работников.
3. знать, в какие новые технологии следует направлять инвестиции и как управлять этими инвестициями.
4. подавать пример в применении новых технологий.

Практически все молодые участники опроса уверены в том, что новые технологии станут одним из важнейших факторов, который будет определять основные направления деятельности их организаций. Они не разделяют мнения тех руководителей, которые считают освоение новых инструментов недостойным их положения и затрат времени. Они, напротив, единодушны в том, что организации, возглавляемые технологически грамотными руководителями, получат конкурентное преимущество. Без современных технологий у интегрированных глобальных партнерств и сетей нет будущего.

* 1. **Учет многообразия культур**

Развитие глобализации неизбежно ведет к тому, что лидерам будущего придется действовать в условиях многообразия культур, подразумевающего разнообразие подходов к руководству и производству, личного поведения и ценностей, взаимоотношений рас и полов. Они должны осознавать не только экономические и правовые различия, но и различия социального и мотивационного характера, существующие в сфере труда во всем мире. Результаты исследования совпадают с результатами исследования Центра творческого руководства, которое показывает, что «уважение к различиям между людьми — одно из важнейших качеств эффективного глобального лидера. Обладающие высоким потенциалом руководители, с которыми мы беседовали, полагают, что развитие и изучение других культур — не просто хорошая деловая практика, а один из ключевых аспектов конкурентоспособности в будущем. Во внимание следует принимать как более, так и менее значимые составляющие конкретной культуры. К примеру, мало кто из европейцев и американцев, работающих сегодня на Среднем Востоке, удосужился прочесть (не говоря уже о том, чтобы понять) Коран. Очевидно, однако, что религия — один из важнейших факторов, влияющих на поведение жителей данного региона. Необходимо лучше понимать и менее существенные аспекты, например значение подарков, личных приветствий или своевременности тех или иных действий.

Участники опроса отмечали, что все большее значение будет приобретать умение создавать стимулы для мотивации людей, принадлежащих к разным культурам. Стратегии в сфере мотивации, эффективные в одной культурной среде, могут быть просто оскорбительными в другой. Общественное признание, которым может гордиться продавец в Соединенных Штатах, может вызвать замешательство у ученого в Соединенном Королевстве. Лидеры, способные понимать, ценить и эффективно мотивировать коллег, принадлежащих к разным культурам, станут наиболее ценным ресурсом в будущем.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В качестве заключения, хочу сказать, что вывод состоит в следующем:

Корпоративная стратегия должна быть чем-то большим, чем объединение стратегий отдельных подразделений. Поскольку для процесса создания стратегии корневые компетенции и по долговечности, и по своему значению являются факторами самого высокого уровня, то они должны быть центральным моментом и предметного содержания корпоративной стратегии. Топ-менеджмент компании должен иметь чёткий ответ на вопрос, какие новые корневые компетенции нужно создавать? Топ-менеджеры обязаны знать: слабеют или усиливаются компетенции, которые в настоящий момент уже есть у данной компании. Кроме того, они должны уметь отличать бизнес, от которого следует отказаться, от корневых компетенций, которые лежат в основе данного бизнеса, но которые надо сохранить. Топ-менеджмент компании должны уметь быстро оценивать усилия своих конкурентов по созданию и приобретению корневых компетенций. И топ-менеджеры данной компании должны чётко понимать, что их конкуренты по компетенциям могут отличаться от их конкурентов по сегодняшним конечным продуктам.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. www.consultant.ru
2. ru.wikipedia.org
3. http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\_nauki/ekonomika\_i\_pravo/KONKURENTSIYA\_EKONOMICHESKAYA.html
4. http://ecsocman.edu.ru/text/19192641/
5. http://apst.ru/studio/base/advertising/
6. http://works.tarefer.ru/55/100473/index.html
7. http://anthropology.rchgi.spb.ru/groff/groff\_t1.htm
8. http://www.prometeus.nsc.ru/acquisitions/09-04-14/cont13.ssi
9. Competing for the Future.
10. www.expert.ru