

А.В. Шорохова

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОЙ ФИРМЫ КАК ФАКТОР РОСТА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

На российском рынке автомобильных грузоперевозок в последние годы усиливается конкуренция между организациями, предлагающими практически аналогичные услуги. В этих условиях особую актуальность приобретает такое направление деятельности предприятия, как изучение конкурентов, определение их сильных и слабых сторон, проработка вопросов конкурентоспособности транспортных услуг и разработка программы повышения конкурентоспособности и привлечения клиентуры. Ведущую роль в решении этих проблем играет формирование компетентности фирмы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, компетентность фирмы, АТО (авто-транспортная организация), грузоперевозки.

UDC 656.13:339.137.21

A.V. Shorokhova

COMPETENCE FORMATION OF MOTOR TRANSPORT FIRM AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS GROWTH

In the Russian market of automobile cargo transportation competition between the organizations offering practically similar services increases recently. Under these conditions such activity of the enterprise as studying of competitors, defining their strong and weak sides, studying competitiveness of transport services and working out of the program of competitiveness increase and clientele attraction is of primary importance. Firm's competence formation plays the leading part in the solution of these problems.

Keywords: competitiveness, firm's competence, ATO (motor transport organization), cargo transportation.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления. Конкурентоспособность предприятия или фирмы - это способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг.

Еще несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста Майкла Портера и, прежде всего, его концепция пяти сил конкуренции, предполагающая комплексное изучение конкурентоспособности предприятия в отрасли.

Довольно часто весь анализ конкурентов для наших предприятий и фирм, в лучшем случае, сводится к изучению цен на изделия и услуги, ведь подобный подход требует минимума затрат сил и средств. Но в рамках такой тактики и стратегии никакого реального повышения конкурентоспособности не происходит.

Что еще, кроме цен, нужно знать о своих конкурентах? Каким образом следует оценивать свои сравнительные конкурентные преимущества? Каким образом можно определить, что действительно необходимо для повышения своей конкурентоспособности в данное время и на данном предприятии?

Данные вопросы можно решить, только изучив все слагающие конкурентоспособности: это и качество продукции или услуги, и имидж фирмы, и сервисное сопровождение, и грамотный подход к отбору и найму сотрудников, управление сформированной командой и многие другие аспекты деятельности организации, которые можно обобщенно назвать ее компетенцией.

На Российском рынке автомобильных грузоперевозок, где сосуществует множество фирм, предлагающих аналогичные услуги, высокое значение имеет такое направление деятельности предприятия, как изучение конкурентов. Анализ ключевых факторов успеха в отрасли позволит удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Конкурентное преимущество – это превосходство над конкурентами, позволяющее завоевать более прочные позиции на рынке по сравнению с конкурентами и получить желаемую прибыль, которое достигается путем предоставления потребителям больших благ, за счет реализации более дешевой продукции (услуг) или предложения высококачественных продуктов (услуг), но по оправданно более высокой цене.

При этом автотранспортные организации для обеспечения рентабельности производства должны иметь сильные позиции по отношению к конкурентам, проявляющиеся в основном в двух типах конкурентных преимуществ: в экономии издержках, а также в дифференциации (или специализации). Под экономией издержек понимается не просто меньшая сумма затрат на производство продукции (работ, услуг), чем у конкурентов, а способность автотранспортных организаций реализовывать продукцию (работы, услуги) более эффективно, чем конкуренты.

Экономия издержек достигается в автотранспортной фирме за счет улучшения основных технико-экономических показателей и расширения перечня выполняемых транспортно-экспедиционных услуг.

Кроме традиционных услуг – экспедирования груза, информирования клиентов о местонахождении груза, выполнения погрузки-разгрузки силами водителей или автотранспортных организаций, открывание-закрывание бортов, люков цистерн; оказываются и иные сопроводительные услуги: привинчивание и отвинчивание шлангов бортов; укрытие пологом и увязка груза и др. При этом вся деловая деятельность автотранспортных организаций должна быть направлена на достижение конкурентных преимуществ, то есть обеспечение рентабельности выше средней для фирмы или сегмента рынка и в завоевании прочных позиций на рынке. Под конкурентным преимуществом «дифференциация и специализация» понимается не сосредоточение всех маркетинговых усилий автотранспортных организаций на оказании определенного вида автотранспортных услуг и работ, а способность удовлетворять специфические потребности клиентов и получать за это премиальную цену, т. е. более высокую цену, чем у конкурентов.

Одним из важных разделов бизнес-плана автотранспортных организаций (далее АТО) и анализа рынка является изучение конкурентов АТО, их сильных и слабых сторон, проработка вопросов конкурентоспособности транспортных услуг и разработка на их базе программы повышения конкурентоспособности и привлечения клиентуры в фирму.

Целями изучения конкурентов могут быть разделение сфер влияния на рынке автотранспортных услуг и ослабление конкурентной борьбы. Зная потребности клиентуры и действия конкурентов, можно попытаться найти на рынке свою незанятую нишу и тем самым не вступать в конкурентную борьбу.

Чтобы адекватно реагировать на действия конкурентов в АТО, должны быть готовы ответы на ряд вопросов:

- кто является крупнейшим производителем аналогичных услуг, и как обстоят их дела с объемами перевозок и транспортно-экспедиционных услуг, сервисом, доходами?;
- что собой представляют предлагаемые ими услуги (основные характеристики, уровень качества, мнение заказчиков автотранспортных средств)?;
- каков уровень тарифов на услуги грузоперевозок конкурентов и какая у них, хотя бы в общих чертах, тарифная политика?;
- какое объединение, АТО или фирма, является ведущей в установлении цен и лидером по качеству?

Вопросы изучения конкурентов должны рассматриваться не от случая к случаю, а стать предметом повседневной работы коммерческой и маркетинговой службы АТО. Эта работа должна вестись по следующим основным направлениям:

- выявление всех конкурирующих АТО, фирм, индивидуально-частных предприятий в зоне деятельности;
- анализ всех сильных и слабых сторон каждого конкурирующего предприятия, выявление их особенностей и хозяйственного положения, уровня подготовки персонала и его отношения к делу, технического оснащения предприятия и др.;
- постоянный учет всех документов и ситуаций, изменяющих порядок или характер деятельности конкурентов (получение, изъятие или приостановление действия лицензии на тот или иной вид деятельности, открытие или закрытие определенных видов работ или услуг по каким-либо причинам и т. д.);
- анализ конкретных причин, по которым те или иные заказчики предпочитают обращаться к услугам конкурентов, а не в данную АТО, и наоборот.

В зарубежной практике для повышения конкурентоспособности фирмы рекомендуется не только проведение систематического и глубокого изучения конкурентов, но и выявление собственных возможностей и недочетов. При этом оценка организации базируется на анализе факторов, определяющих выбор заказчиками АТО: тарифа за перевозку; формы оплаты; скорости реагирования АТО на заказ; надежности перевозок; рекламы услуг; марочного состава подвижного состава предприятия; универсальности предоставляемых транспортно-экспедиционных услуг и др.

Изучение конкурентов должно заканчиваться разработкой конкретной программы мероприятий, направленной на привлечение отдельных заказчиков и клиентов. Такая программа должна включать практические организационно-технические мероприятия (расширение предоставляемых услуг и улучшение их качества, более полный учет требований и пожеланий заказчиков, более гибкие, дифференцированные по условиям работы и заказчика тарифы, работа по укреплению репутации, имиджа фирмы), которые заставят интересующих потенциальных заказчиков изменить свое решение о выборе АТО в пользу данного.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: состояние отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Успех любой организации зависит от множества факторов и одним из важных аспектов общего воспри-

ятия и оценки компании является впечатление, которое она производит, поэтому современные предприятия вплотную сталкиваются с необходимостью формирования и развития своего позитивного имиджа. Особое значение он приобретает для сферы услуг, ибо в силу специфики самих услуг (в частности, нераздельности процессов их производства и потребления, непостоянства качества и т.п.) потребители при выборе их производителя все больше опираются на его имидж.

Автотранспортные организации работают в условиях жесткой конкурентной борьбы за потребителя. Обострение конкурентной борьбы между организациями приводит к тому, что перед каждым российским владельцем автотранспортной фирмы встает проблема поиска собственных позиций маркетинговых исследований рынка, создание и продвижение привлекательного продукта, подбора квалифицированных кадров, привлечение потенциальных клиентов.

Высококачественное обслуживание могут предложить только те фирмы, которые целенаправленно формируют положительный образ в представлении аудитории, выделяющий определенные ценностные характеристики. Позитивный образ фирмы создается основной деятельностью предприятия и рекламно-информационной работой. Только позитивный имидж повышает конкурентоспособность фирмы, привлекает потребителей и партнеров, укрепляет долгосрочные партнерские отношения. Это фактор доверия потребителя к фирме и ее услугам, а следовательно, фактор процветания самой фирмы, ее владельцев и ее работников.

В современных условиях рыночной экономики выживают только те компании, которые в своей деятельности придерживаются этих принципов. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что компетентность и имидж фирмы является фактором, влияющим на ее конкурентоспособность; маркетинговую позицию; ценообразование и имидж ее продукции; привлекательность компании как работодателя; качество клиентуры и партнеров, т.е. практически на все сферы жизнедеятельности компании.

Процесс формирования имиджа - это всегда процесс целенаправленный.

Имидж - понятие гибкое и пластичное. Он может быть как заново созданным (в случае, если компания новая), так и измененным (для уже существующей компании). Для того, чтобы процесс формирования имиджа был успешным и эффективным, необходимо действенное управление им. Сюда входят типичные функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль. Вся деятельность, направленная на формирование имиджа АТО, должна быть качественно и количественно определена. Это условие подразумевает то, что прежде чем процесс формирования имиджа будет запущен, он должен обладать четким и детальным планом, определяющим цели, технологию и структуру, затраты, сроки, предполагаемые результаты и экономическую эффективность.

Немаловажным условием является и то, что положительный образ АТО должен разрабатываться в соответствии с существующим этапом развития общества, в котором данная компания существует. Это предполагает то, что стратегия разработки имиджа должна быть ориентирована на существующие ценности и притязания общества. Более того, сам план формирования имиджа должен придерживаться принципа гибкости, то есть мог бы предусматривать трансформации и изменения условий рынка, а, самое главное, он должен обладать способностью адаптироваться к ним.

С этой целью внутри компании должна вестись неустанная работа в соответствии с текущими и потенциальными изменениями рыночных условий

Формирование корпоративного имиджа начинается в рамках самой организации на основе ее ценностей, политики и организационной культуры, проецируемых во внешнюю среду с помощью собственного стиля работы, маркетинговых коммуникаций и поведения работников, полностью или частично контролируемых менеджментом компании. С этой точки зрения направленность предприятия на создание позитивного имиджа является стратегией дифференциации, в основе которой лежит использование дополнительной ценности, создаваемой имиджем.

Работа по созданию имиджа АТО ведется различными средствами по каждому из каналов восприятия - визуальному, вербальному и событийному.

Визуальное измерение формирует внешний образ: соответствие нормам стиля в одежде, аксессуарах, прическе, манера поведения, мимика, жесты.

В вербальном измерении - культура общения: речь, деловая переписка, умение вести беседу по телефону.

Событийное измерение - это нормативно-этическая сторона поступка, поведения, деятельности в целом, т.е. речь идет о репутации человека: динамика формирования имиджа определяется репутацией субъекта.

Процесс управления корпоративным имиджем начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации. Он начинается с формулировки видения, а затем миссии как социально-значимого статуса организации. Затем определяется корпоративная индивидуальность или «личность» организации. Это уже более конкретные характеристики, отражающие корпоративную культуру - ценности, суждения и нормы поведения. Наряду с контролем за качеством предоставляемых услуг и поддержанием положительного имиджа, на современном рынке, в частности автомобильных грузоперевозок, существует еще один важный фактор, умение собрать эффективную команду. Команда - это один из факторов, обеспечивающих конкурентоспособность компании.

Нельзя не отметить и тот факт, что последнее десятилетие характеризуется резким обострением конкуренции практически по всем направлениям деятельности. Этот процесс вызван, в первую очередь, насыщением традиционных рынков сбыта и воздействием научно-технической революции, обусловившей появление новых подходов в конкурентной борьбе. Все это требует поиска путей совершенствования систем управления предприятиями. Сегодня, в эпоху сильнейшей конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, помогает организации адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды в условиях рыночной экономики, повышая тем самым общий уровень мобильности предприятий.

Конкурентоспособность предприятия - это относительная характеристика, которая выражает отличия

развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей покупателей и по эффективности своей деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции. Каждое предприятие, чтобы закрепить свои позиции на рынке, должно адекватно оценивать ситуацию на рынке, выявить слабые и сильные стороны своей организации и фирм-конкурентов, учитывать политическую и налоговую обстановку своей отрасли, быть компетентным в принятии решений, использовать свои конкурентные преимущества.

Систематическая, стратегическая работа с персоналом организации, обеспечивает укрепление своих позиций, благодаря формированию высококвалифицированных кадров. Руководитель автотранспортной организации должен постоянно быть в курсе изменений во внешней среде фирмы, адекватно оценивать свои силы и слабости конкурентов и оперативно маневрировать в такой изменчивой среде. Эта тенденция выражается, в частности, в активном развитии логистических систем и в повышенном внимании практических работников к методам транспортной логистики.

Принципиально новым в процессах развития автомобильного транспорта можно назвать формирование рынка автотранспортных услуг и развитие конкуренции. Конкуренция проявляется в неодинаковой степени на разных сегментах рынка и в различных регионах страны. Однако конкурентоспособность предприятия в общем смысле этого понятия стала основным фактором его присутствия на рынке автотранспортных услуг. Развитие конкурентной среды в автомобильной отрасли и резервы повышения конкурентоспособности предприятия - проблемы, актуальные в настоящее время, интересные с позиций теории отраслевой экономики и имеющие практическое значение для непосредственных участников процессов создания и предоставления автотранспортных услуг.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Конечная цель всякой фирмы - победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы и от конкурентоспособности самого предприятия.

Актуальность проблемы компетентности фирмы, в особенности автотранспортной, очевидна. Ведь в данной отрасли в последние годы конкурентная борьба столь велика, и без грамотного анализа своей деятельности, применения необходимых механизмов для эффективной работы просто невозможно противостоять жестким условиям ведения собственного бизнеса, обеспечить получение стабильной прибыли.

Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний. И одну из главных ролей в стратегических планах успешно функционирующих предприятий играет учет и использование собственных конкурентных преимуществ, а также умение противостоять угрозам со стороны конкурентов.

Список литературы:

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. - 208с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. - М.: Высшая школа, 2004. - 643с.
3. Зверинцев, А.Б. Формирование имиджа: Коммуникационный менеджмент [Текст] / А.Б. Зверинцев. - СПб., 1997. - 193 с.
4. Иноземцев, Ю. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности [Текст]: учебное пособие. / Ю. Иноземцев. - М.: Экономист, 2000. - 194с.
5. Мещанинов, А.А. Реклама: Образ компании [Текст] / А.А. Мещанинов. - М.: 2001. - 314 с.
6. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 426с.
7. Рынок транспортно-логистических услуг в 2009-2010 гг. Исследование информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - <http://marketing.rbc.ru/articles>. Дата обращения: 23.03.2012.
8. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст]: / Т.Г. Философова. - М.: Экзамен, 2007. - 96с.
9. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Чайникова. - Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 214с.

Шорохова Анна Владимировна

*магистрант Орловского государственного института
экономики и торговли
e-mail: shorohova57@mail.ru*

Научный руководитель:

Плахова Любовь Васильевна

*д. э. н., профессор, зав. кафедрой менеджмента
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: plahova0505@yandex.ru*