

Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании

Андрей Е. Плахин¹ apla@usue.ru  0000-0003-1379-0497

Саад М. Аль Огили¹ saad_musah@yahoo.com

Мария С. Хохолуш¹ hms@usue.ru

¹ Уральский государственный экономический университет, ул. 8 Марта, 62, Екатеринбург, 620144, Россия

Аннотация. Разработка конкурентной стратегии компании, являясь важным фактором ее развития, определяет комплексный подход к управлению конкурентоспособностью путем применения широкого круга инструментов, в том числе основанных на управлении и оптимизации ключевых бизнес-процессов компании. Цель выполненного исследования состояла в разработке и апробации методического подхода к оптимизации бизнес-процессов компании кожевенной промышленности Республики Ирак на основе реализации серии последовательных шагов, включающих как оценку отдельных параметров дифференциации конкурентной стратегии, так и идентификации проблемных зон для последующей настройки бизнес-процессов. Используя различные методы исследования: экономического, статистического, сравнительного анализа, аналогии и логического обоснования, авторы предлагают разработки по оценке конкурентоспособности и ее повышению применительно к организациям, функционирующим в кожевенной промышленности. Результаты проведенного исследования выражаются в виде разработки авторского алгоритма по выявлению параметров конкурентоспособности в соответствии с типом конкурентной стратегии, а также в виде разработки матрицы определения конкурентной стратегии. На основе обобщения научных исследований авторы представили на научное рассмотрение основные параметры дифференциации бизнес-модели производства продукции из кожи, а также аналитическую схему стоимостного анализа применительно к объекту исследования. Представленная методика может быть использована для построения эффективной системы мер государственной поддержки, а также может быть использована в учебном процессе высших учебных заведений как дидактический и практический материал.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, дифференциация конкурентоспособности, стратегическое управление, конкурентное преимущество, процессный подход, бизнес-процесс, параметры конкурентоспособности

Methodical approach to optimization of business processes on the basis of analysis of differentiation parameters within the development and implementation of the competitive strategy of the company

Andrej E. Plahin¹ apla@usue.ru  0000-0003-1379-0497

Saad Musa Al Ogili¹ saad_musah@yahoo.com

Maria S. Khokholush¹ hms@usue.ru

¹ Ural State University of Economics, 8 Marta St, 62, Ekaterinburg, 620144, Russia

Abstract. The development of a company's competitive strategy, being an important factor in its development, defines an integrated approach to competitiveness management by applying a wide range of tools, including those based on managing and optimizing the company's key business processes. The purpose of the study was to develop and test a methodological approach to optimizing the business processes of the leather industry company of the Republic of Iraq on the basis of a series of successive steps, including both assessing individual parameters of the differentiation of the competitive strategy and identifying problem areas for further setting up business processes. Using various research methods: economic, statistical, comparative analysis, analogy and rationale, the authors propose developments to assess competitiveness and its increase in relation to organizations operating in the leather industry. The results of the study are expressed in the form of developing an author's algorithm for identifying competitiveness parameters in accordance with the type of competitive strategy, as well as in the form of developing a matrix for determining a competitive strategy. Based on a synthesis of scientific research, the authors presented for scientific consideration the main parameters for differentiating the business model of leather products, as well as an analytical scheme of cost analysis in relation to the object of study. The presented methodology can be used to build an effective system of government support measures, and can also be used in the educational process of higher educational institutions as didactic and practical material.

Keywords: competitive strategy, differentiation of competitiveness, strategic management, competitive advantage, process approach, business process, competitiveness parameters

Для цитирования

Плахин А.Е., Аль Огили С.М., Хохолуш М.С. Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании // Вестник ВГУЭиП. 2019. Т. 81. № 4. С. 231–242. doi:10.20914/2310-1202-2019-4-231-242

For citation

Plahin A.E., Al Ogili S.M., Khokholush M.S. Methodical approach to optimization of business processes on the basis of analysis of differentiation parameters within the development and implementation of the competitive strategy of the company. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2019. vol. 81. no. 4. pp. 231–242. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2019-4-231-242

Введение

Вопросам стратегического управления конкурентоспособностью компаний посвящено значительное количество трудов российских и зарубежных авторов. Среди зарубежных авторов следует, прежде всего, отметить М. Портера, согласно которому «разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей» [1]. Как отмечено в его работе «Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов с новым введением» («Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a new Introduction») [2]: «компании достигают конкурентоспособности посредством одного или нескольких комбинаций из трех подходов: дифференциация, минимизация издержек или фокусирование». Важно подчеркнуть, что конкурентоспособность при реализации указанных стратегий будет отражена в различных параметрах. Так, в той же работе отмечено, что: «компании, использующие стратегию дифференциации, добиваются конкурентоспособности, выделяя свои продукты или услуги по сравнению с конкурентами, делая их уникальными».

В работе А. Аддае-Коранки (A. Addae-Korankye) [3] отмечено, что: «компании, использующие стратегию минимизации издержек, эффективно конкурируют на основе цены. Параметры конкурентоспособности в этом случае включают возможность снижения издержек, эффективность, жесткий контроль затрат, повышение объема производства с целью получения эффекта масштаба». В этой же работе отмечено, что: «компания, использующая стратегию фокусирования, формирует конкурентоспособность, концентрируя усилия на определенном региональном рынке или группе покупателей».

В течение ряда лет велась дискуссия об источниках устойчивой конкурентоспособности с выделением и противопоставлением двух подходов: позиционирования и ресурсной теории.

По мнению Дж. Барни (J.V. Barney) [4]: «если фирма реализует стратегию создания ценности, которая не может быть реализована никакими текущими или потенциальными конкурентами, такая фирма имеет конкурентное преимущество. Кроме того, конкурентное преимущество описывается как преимущество, которое имеет одна фирма относительно конкурирующих фирм. Другими словами, конкурентное преимущество существует, когда фирма может предоставлять те же преимущества, что и конкуренты, но с меньшими затратами (преимущество

минимизации издержек) или предоставлять выгоды, превышающие выгоды конкурирующих продуктов (преимущество дифференциации)».

В рамках ресурсной теории основой конкурентоспособности является наличие редких, ценных, неспособных к передаче и копированию ресурсов. По мнению Дж. Дирису (J.I. Dirisu) и др. [5], разнообразие ресурсов и барьеры их перемещения являются основой в различиях стратегий организаций. Иными словами, различия в привлекаемых ресурсах приводят к различию бизнес-моделей, предопределяя их в течение длительного времени. Если компания, обладающая ограниченными ресурсами, способна создавать ценность, а ее ресурсы не могут быть скопированы ее конкурентами или легко заменены другими ресурсами, то такая компания занимает доминирующее положение и, следовательно, получает условия, обеспечивающие ей достижение устойчивой конкурентоспособности и избыточной прибыли.

На протяжении последних лет было приведено много критических замечаний относительно подхода позиционирования, что привело к появлению ресурсного подхода, основанного на широко известных взглядах ряда авторов, таких как Б. Вернерфельт, Е. Пенроуз (B. Wernerfelt, E. Penrose), Дж. Шталк, Ф. Эванс (G. Stalk, P. Evans) [6]. Ресурсная теория предполагает, что конкурентоспособность достигается путем правильного использования редких ресурсов в долгосрочной перспективе. Несмотря на небольшое различие, существует общее мнение относительно того, как ресурсы определяют возможности, обеспечивающие формирование компетенций, которые трудно скопировать конкурентам.

В рамках ресурсного подхода исходная точка для источников конкурентоспособности находится внутри компании, а не начинается с рассмотрения проблем, связанных со структурой рынка. При этом любая стратегия может считаться успешной, только при условии ее положительной оценки потребителями. Данный факт возвращает нас к положениям школы позиционирования.

Таким образом, можно сделать вывод о применимости обоих подходов в комплексе для более глубокого понимания природы и источников конкурентоспособности. Использование ресурсов и соответствующих им компетенций никак не опровергает позиционные условия на рынке, которые, в свою очередь, могут быть обусловлены этими факторами. Помимо привлечения редких ресурсов и формирования на их базе отличительных компетенций для компании важны и мероприятия по захвату рыночной позиции, что соответствует трем направлениям

конкурентной стратегии М. Портера. Способность фирмы приобретать и поддерживать конкурентоспособности тесно связана с рыночной структурой, поскольку она может помочь компаниям достичь неожиданно высоких уровней прибыли. При этом ключевые параметры конкурентоспособности могут быть выражены в следующем перечне характеристик: сосредоточиться на потребностях клиентов; основываться на ключевых компетенциях компании; создавать систему непрерывного улучшения стратегии; формировать соответствующие стратегии мероприятия оперативного уровня.

Продолжением представленных идей является теория динамических способностей, в рамках которой считается, что перспективность компании определяется первенством не на современных, а на будущих рынках. Будущие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию.

К. Прахалад, Г. Хэмел (С.К. Prahalad, G. Hamel) [7] отказались от традиционных принципов стратегического планирования и ввели в оборот такие термины, как «стратегические намерения» и «стратегическая архитектура», которые означают прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания. По их мнению, для завоевания места на рынках будущего следует не ограничивать стратегические цели имеющимися сегодня ресурсами, а отодвигать цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все структурные подразделения движутся к цели согласованно, то необходимые ресурсы следует наращивать по мере продвижения к цели.

Данный подход позволяет по-новому взглянуть на проблему формирования конкурентоспособности компании. Можно утверждать, что обеспечение конкурентоспособности может быть достигнуто различными уникальными комбинациями ее параметров, генерируя при этом несколько вариантов развития конкурентоспособности в будущем.

Подход также позволяет провести некоторую параллель с концепцией партнерских отношений, центром которой является так называемое стратегическое партнерство, нацеленное на взаимовыгодное создание и распределение ценности [8]. Данный подход относится к новому глобальному рынку, который привел к более сложной и динамичной форме конкуренции, благодаря динамическим возможностям и так называемой гиперконкуренции [9].

Гиперконкуренция является, по существу, следствием динамики стратегического управления среди глобальных и инновационных

конкурентов. В условиях быстро растущей конкуренции в турбулентной и непредсказуемой бизнес-среде можно предположить, что конкурентоспособность не может быть устойчивой. В условиях гиперконкуренции параметром конкурентоспособности становится скорость адаптации компании к меняющимся условиям внешней среды, то есть быстрая и непрерывная корректировка стратегий быстрее, чем у конкурентов, для того чтобы создать непрерывный поток инновационных преимуществ [10].

Согласно теории динамических способностей все параметры конкурентоспособности, которые эффективно используют структуру рынка, являются временными, поэтому компаниям для поддержания превосходной производительности необходимо концентрироваться на инструментах адаптации [11].

В начале XXI в. ресурсная теория трансформировалась в более динамичную концепцию «экономики знаний», характеризующуюся достижением конкурентоспособности путем формирования основных ключевых компетенций [12]. Для данной концепции, как и для теории динамических способностей, характерно представление о том, что конкурентная динамика спроса и предложения постепенно устраняет любые возможные конкурентные преимущества. Поэтому стратегическое управление должно сосредоточиться на формировании параметров конкурентоспособности, основанных на нематериальных активах или «знаниях», на первый план выходят такие параметры деятельности, как наличие сильного лидерства, адаптивной организационной культуры, создание систем развития персонала и т. п.

В теории экономики знаний основным носителем конкурентоспособности является творческий сотрудник и игнорирование развития сотрудника приводит к производству несовершенных продуктов компании, а конкурентоспособность достигается благодаря навыкам, умственным способностям, организационным ценностям, которые создают устойчивые преимущества компании.

Вместе с тем в последнее время появились точки зрения, обозначающие отраслевую специфику конкурентоспособности [13]. Промышленные организации все больше привержены подходу, изложенному в теории позиционирования. Сторонники данной точки зрения считают, что производительность компании во многом определяется структурой отрасли, поскольку производственная деятельность требует значительных вложений капитала и не может функционировать, исключительно опираясь на креативность и адаптивность сотрудников, как это возможно в сервисных организациях.

Материалы и методы

С методической точки зрения реализация указанных выше подходов к разработке конкурентной стратегии в настоящее время реализуется путем применения достаточно широкого набора управленческих инструментов, включая сетевые и стейкхолдерские модели, систему сбалансированных показателей, AGILE и SCRUM технологии, менеджмент быстрого реагирования, а также принципы работы, укладываемые в методологию управления бизнес-процессами и реинжиниринга бизнес-процессов (Business Process Management (BPM), Business Process Reengineering (BPR), в том числе на основе идеологии бережливого производства.

Методологическая база процессного подхода представлена сегодня работами таких авторов, как Андреева Е.С., Банчук Г.Г., Коптелова Л.В., Vergidis K., Tiwari A., Maieed B., Gröger C., Schwarz H., Mitschang B. и др. [14; 15; 16; 17; 18], рассматривающих проблематику совершенствования бизнес-процессов с общетеоретических и логико-структурных позиций. Реинжиниринг бизнес-процессов используется компаниями с целью освоения новых путей повышения конкурентоспособности, однако в методологии процессного подхода существует, тем не менее, разрыв между целевой ориентацией реинжиниринга и конкурентной стратегией компании. Схематично изображение любого процесса можно представить как логическую последовательность шагов или операций по преобразованию «входов» в «выходы», а также соответствующие взаимосвязи между отдельными элементами. Управление процессом включает в себя точное определение и документирование процедур управления процессом. Методами, которые используются для контроля и улучшения процессов, являются методы статистического контроля процесса, анализ эффектов режима отказа, проверка ошибок, выборка и проверка и др.

Реализация процессного подхода в рамках стратегического управления конкурентоспособностью предполагает определение бизнес-процессов, которые следует подвергать оценке и последующей модификации в соответствии с выбранной конкурентной стратегией. В этой связи возникает ряд вопросов в отношении объекта оценки и анализа, а также

методических аспектов указанных процедур, в том числе необходимо сформировать перечень измеряемых показателей бизнес-процессов, периодичность осуществления процедур анализа и регулирования, учесть организационные аспекты.

Предлагаются следующие ключевые шаги разработанной методики.

1. Определение позиции компании по параметрам «ценовая позиция и издержки». Данные характеристики являются комплиментарными и отражают весь спектр факторов, воздействующих и включенных в бизнес-модель компании.

2. Построение матрицы идентификации конкурентной стратегии. Стратегические реакции в рамках предлагаемой матрицы упорядочены исходя из природы параметров конкурентоспособности участников конкретного рынка, основанных на уникальных отличительных свойствах бизнес-модели ценимых потребителем настолько, что он готов платить цену, превышающую среднюю цену по соответствующему рынку. Компании, имеющие возможность конкурировать со значениями цены выше единицы, должны использовать стратегию дифференциации, трансформируя бизнес-модель по значимым для потребителя параметрам: качество товара, способы платежа, условия доставки и т. д. Позиция такого участника измеряется относительной величиной завышения цены, поскольку компания заставляет рынок платить цену, обусловленную особыми параметрами дифференциации бизнес-модели. Для компании такого типа приоритетными являются бизнес-процессы, позволяющие контролировать и улучшать качество, создавать издержки переключения покупателей, а также настраивать сервисные процессы.

В результате предложенного алгоритма должен быть сформулирован перечень параметров дифференциации компании внутри потребительских сегментов. Представленная ниже иллюстрация позволяет отразить восприятие отдельными сегментами потребителей параметров дифференциации, базирующихся на анализе отношения к атрибутам товара (рисунок 1).

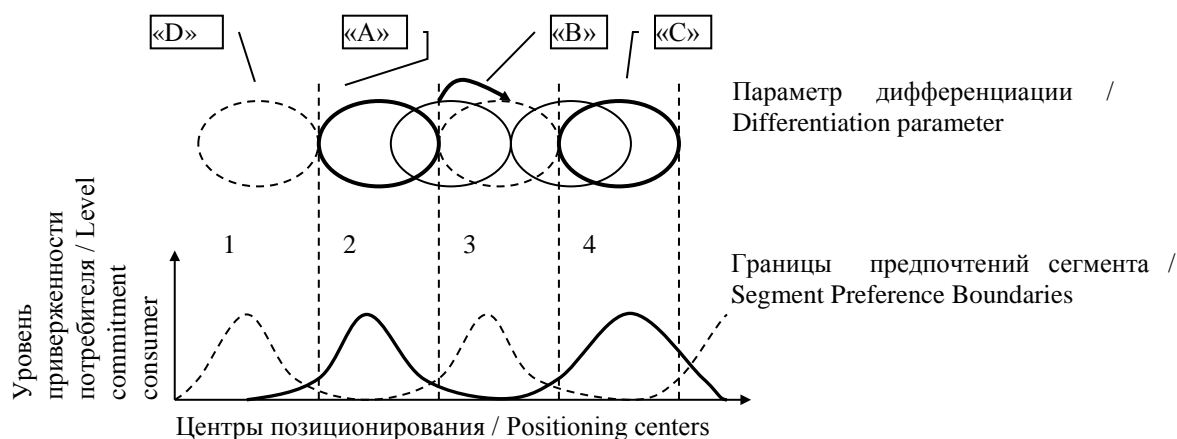


Рисунок 1. Параметры дифференциации бизнес-модели

Figure 1. Business model differentiation options

Считается, что бизнес-модель хорошо дифференцирована, если кривые приверженности имеют малую «зону безразличия». В этой зоне потребителям все равно, какой товар купить. Если существует сегмент рынка, центр предпочтений которого лежит в середине получившейся зоны безразличия, то его потребители не будут удовлетворены.

Правильно дифференцированные компании «А» и «С» обозначены сплошными жирными линиями, они наиболее точно покрывают требования потребителей соответствующего сегмента. Компания, обозначенная тонкой линией, должна пересмотреть бизнес-модель для формирования четких параметров дифференциации внутри потребительских сегментов. Как было отмечено выше, изучение параметров дифференциации бизнес-модели необходимо дополнить потребительскими оценками, что позволит модифицировать бизнес-процессы для более значимых параметров дифференциации.

Для этого предполагается использование методики Voice of the customer [19, 20], в рамках которой определяются основные параметры бизнес-модели, узнаваемые и ценимые клиентами.

Другим параметром конкурентоспособности является способность сформировать себестоимость ниже средней по рынку. Данное преимущество может происходить за счет особенностей привлечения ресурсов, различных эффектов, обусловленных технологиями организации бизнес-процессов, институциональными и инфраструктурными условиями и т. д. Такое конкурентное преимущество позволяет удерживать цену ниже, чем в среднем у производителей данного рынка, и реализуется в рамках стратегии

минимизации издержек. Для обобщения и анализа связи параметров конкурентоспособности и бизнес-процессов в компании с базовой стратегией минимизации издержек могут использоваться инструменты функционально-стоимостного анализа и анализа ценностной цепочки.

Кроме того, в качестве параметров конкурентоспособности могут быть возможности привлекать инвестиционные ресурсы для масштабирования эффективной бизнес-модели, которой характерны цены выше, чем среднеотраслевые, а издержки ниже, чем среднеотраслевые, а также факторы, обуславливающие скорость выхода из бизнеса при условии его убыточности или пересмотре бизнес-модели с использованием методик анализа ценностной цепочки.

На следующем шаге предлагаемого алгоритма требуется установление связи параметров конкурентоспособности и бизнес-процессов компании. Данное исследование следует проводить с помощью регрессионного анализа, что позволит проверить гипотезу о том, что реализация отдельных бизнес-процессов оказывает положительное влияние на параметры конкурентоспособности. Используемая модель представляет собой множественную линейную регрессию, которая связывает переменные конкурентного преимущества с оценками осуществления бизнес-процесса, модель имеет следующий вид (таблица 1):

$$y = \beta_{ij}X_{ij} + \beta_0 + \mu_{ij},$$

где y – зависимая переменная конкурентного преимущества; X – факторный показатель характеристик соответствующего бизнес-процесса.

Параметры регрессионной модели

Таблица 1.

Regression Model Parameters

Table 1.

Тестируемые параметры конкурентоспособности Tested competitiveness parameters	Факторные характеристики Factor Characteristics
Y_1 – Совокупное качество продукции Total product quality Y_2 – Надежность доставки Delivery reliability Y_3 – Дизайн продукта Product design Y_4 – Скорость обновления ассортимента Assortment update rate	X_1 – Ориентация бизнес-процессов на потребности клиента Orientation of business processes to customer needs X_2 – Наличие системы управления бизнес-процессами Availability of a business process management system X_3 – Наличие модуля оценки мнения потребителей The presence of a module for assessing consumer opinions X_4 – Предварительный, промежуточный и итоговый контроль качества продукта Preliminary, intermediate and final product quality control X_5 – Наличие подсистемы постоянных улучшений бизнес-процессов The presence of a subsystem of continuous improvement of business processes

В результате моделирования тестируются 4 различных варианта (рисунок 2).

По результатам анализа должны быть определены конкурентные преимущества и конкурентные отставания. Сравнение показателей может быть осуществлено по методу конкурентного профиля, когда наилучший показатель выделяется и соединяется линией, что облегчает процесс анализа,

или на основе классического многоугольника конкурентоспособности.

Использование представленной методики позволит связывать конкурентную стратегию компании и соответствующие ей конкурентные преимущества и бизнес-процессы компании в рамках общей методологии процессного подхода в стратегическом управлении конкурентоспособностью компании.

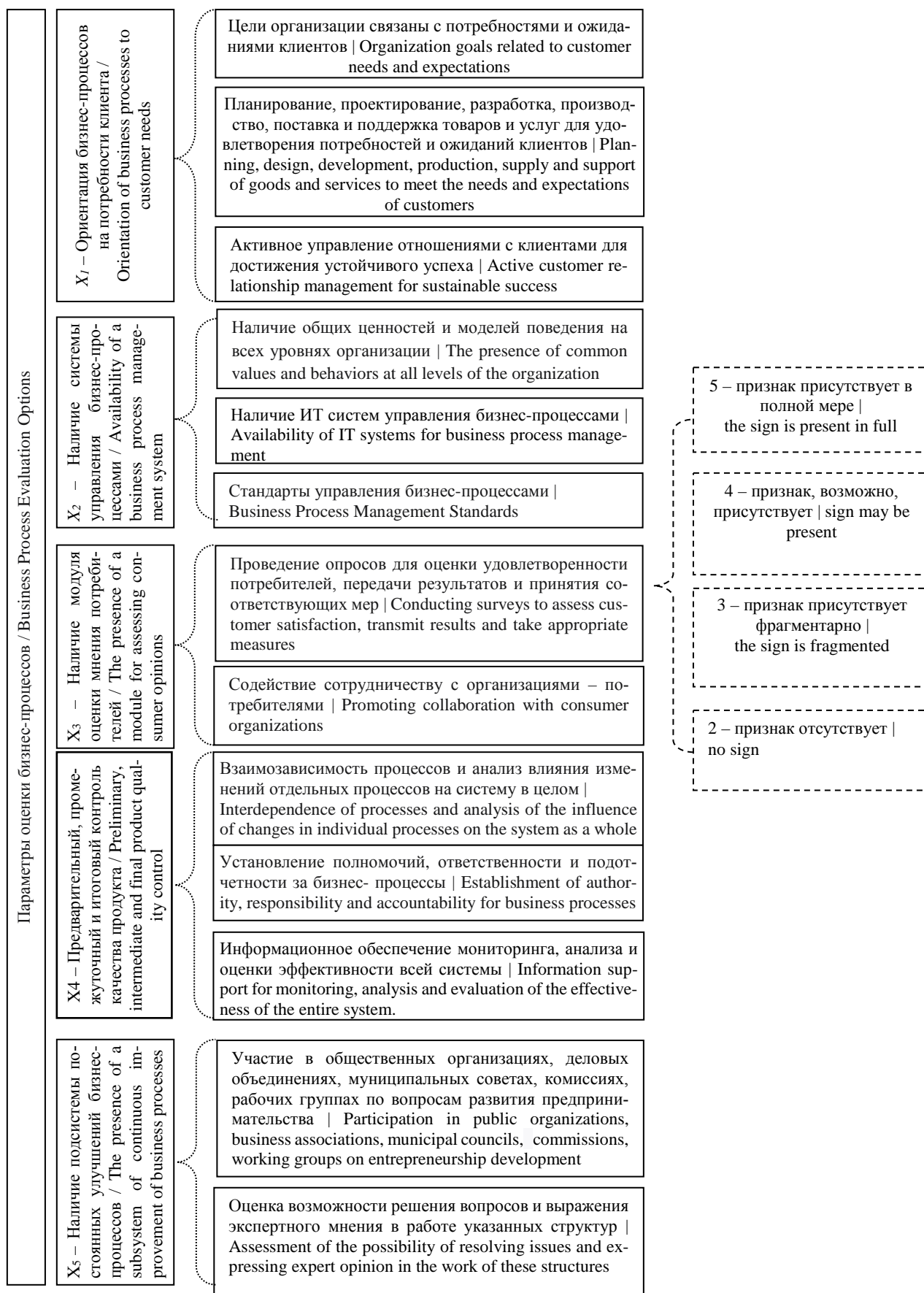


Рисунок 2. Параметры оценки бизнес-процессов компании

Figure 2. Parameters for evaluating company business processes

Результаты

Разработанная методика была апробирована на примере предприятий кожевенной промышленности Республики Ирак. Основные производители, формирующие рынок продаж изделий из кожи в Республике Ирак, представлены 2 видами импортеров: производители из Китая, производители из Турции и одним внутренним производителем – Государственной компанией текстильной и кожевенной промышленности

(State Company for Leather Industries), являющейся объектом настоящего исследования.

В результате использования предложенного алгоритма было осуществлено позиционирование участников рынка изделий из кожи Республики Ирак на основе матрицы определения конкурентной стратегии (таблица 2).

Построим по данным таблицы комплексную матрицу определения конкурентной стратегии (рисунок 3).

Таблица 2.

Параметры для построения матрицы конкурентной стратегии, 2018 год

Table 2.

Parameters for building a matrix of competitive strategy, 2018

Параметры построения матрицы Matrix construction options	Китайские производители Chinese manufacturers	Турецкие производители Turkish manufacturers	Государственная компания кожевенной промышленности State Company for Leather Industries
Отношение издержек к среднему значению по рынку Cost-to-Market Ratio	0,7–0,8	0,9–1,0	1,2–1,3
Отношение цены к среднему значению по рынку The ratio of price to market average	0,9	1,1	1,2–1,3

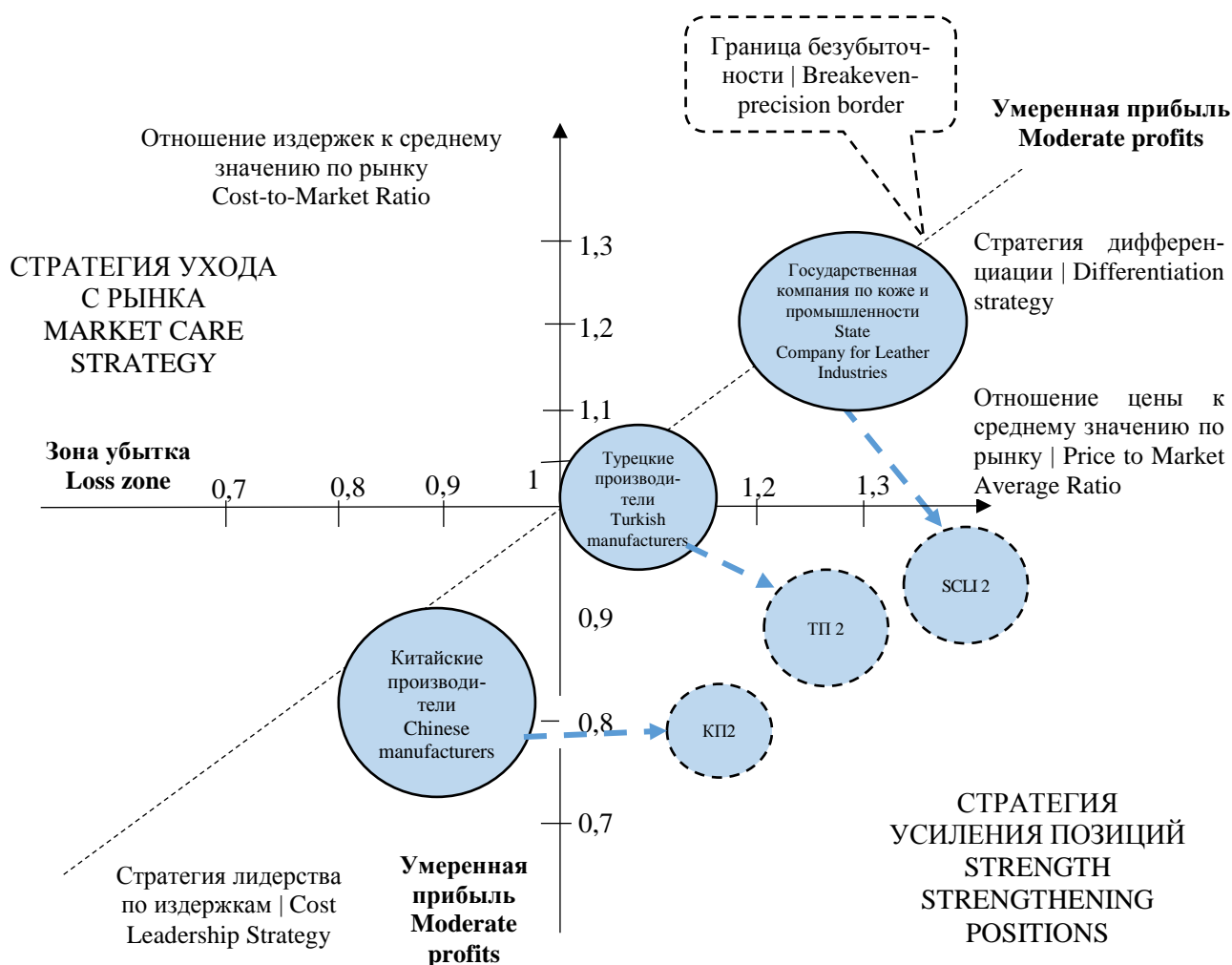


Рисунок 3. Матрица определения конкурентной стратегии участников рынка продаж продукции из кожи Республики Ирак, 2018 г.

Figure 3. Matrix for determining the competitive strategy of the participants in the leather products sales market of the Republic of Iraq, 2018

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что State Company for Leather Industries действует в рамках стратегии дифференциации, то есть использует конкурентные преимущества путем создания отличительных характеристик товара, издержек переключения и т. п.

Далее определим параметры дифференциации продукции компании State Company for Leather Industries с помощью инструментов опроса. Исследование было проведено отделом маркетинга State Company for Leather Industries

в Багдаде на Национальной выставке одежды и текстиля в 2017, 2018 гг. В опросе приняло участие свыше 100 респондентов, для оценки ответов была использована пятибалльная шкала (5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – удовлетворительно (в основном соответствует); 2 – неудовлетворительно (соответствует отчасти); 1 – плохо (не соответствует ожиданиям).

В таблице 3 приведем данные ранжирования параметров дифференциации деятельности компаний на рынке продаж продукции из кожи Республики Ирак.

Ранжирование параметров дифференциации деятельности компаний на рынке продаж продукции из кожи Республики Ирак

Таблица 3.

Table 3.

Ranking of parameters for differentiating companies in the market for leather products from the Republic of Iraq

Параметры дифференциации продукции Product differentiation options	Оценка Assessment					$\sum fixi$	Средневзвешенная оценка Weighted average rating	Относительный вес Relative weight, %	Ранг Rank
	5	4	3	2	1				
Качество кожи Skin quality	67	33	0	0	0	467	4.67	17.4	3
Материал изделия (натуральный, искусственный) Product material (natural, artificial)	77	21	2	0	0	475	4.75	17.8	1
Модель и дизайн изделия Product model and design	79	12	9	0	0	470	4.70	17.5	2
Качество пошива Sewing quality	44	52	4	0	0	440	4.40	16.4	4
Внутренняя отделка (подклад) Interior decoration (lining)	46	44	8	2	0	434	4.34	16.2	5
Цена Price	16	64	16	4	0	392	3.92	14.7	6
Всего Total						2678		100%	

Результат ранжирования предпочтений клиентов подтверждает вывод о использовании State Company for Leather Industries стратегии дифференциации. Клиенты ставят качественные параметры изделия на первое место, а ценовой параметр учитывается последним.

Далее проведем конкурентный анализ продукта с точки зрения клиентов. Результаты сравнения помогают позиционировать продукт на рынке, а также оценить удовлетворенность клиента. Для каждого продукта клиент дает

от 1 до 5 оценок против каждого требования к клиенту, от «отлично» до «плохо», а именно: (5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – удовлетворительно (в основном соответствует); 2 – не очень удовлетворительно (соответствует отчасти); 1 – плохо (не соответствует ожиданиям).

Представим сравнительную оценку изделий из кожи, произведенных в Ираке (State Company for Leather Industries в Багдаде), Турции и Китае (таблицы 4–6).

Результаты оценки параметров дифференциации для State Company for Leather Industries

Таблица 4.

Table 4.

Differentiation Parameter Results for State Company for Leather Industries

Параметры дифференциации продукции Product differentiation options	Оценка Assessment					$\sum fixi$	Средневзвешенная оценка Weighted average rating	Относительный вес Relative weight, %	Ранг Rank
	5	4	3	2	1				
Качество кожи Skin quality	40	42	12	6	0	416	4,16	18,1	2
Материал изделия (натуральный, искусственный) Product material (natural, artificial)	38	50	8	4	0	422	4,22	18,3	1
Модель и дизайн изделия Product model and design	14	40	38	4	4	356	3,56	15,4	6
Качество пошива Sewing quality	20	42	28	8	2	370	3,70	16,1	4
Внутренняя отделка (подклад) Interior decoration (lining)	16	50	32	2	0	380	3,80	16,5	3
Цена Price	18	32	44	4	2	360	3,60	15,6	5
Всего Total						2304		100%	

Таблица 5.
Результаты оценки параметров дифференциации для продукции Китайских производителей

Table 5.
The results of the assessment of differentiation parameters for products of Chinese manufacturers

Параметры дифференциации продукции Product differentiation options	Оценка Assessment					$\sum fixi$	Средневзвешенная оценка Weighted average rating	Относительный вес Relative weight, %	Ранг Rank
	5	4	3	2	1				
Качество кожи Skin quality	12	24	50	10	4	330	3,30	15,2	6
Материал изделия (натуральный, искусственный) Product material (natural, artificial)	10	38	36	8	8	334	3,34	15,4	5
Модель и дизайн изделия Product model and design	30	42	26	2	0	400	4,00	18,4	1
Качество пошива Sewing quality	28	32	36	2	2	382	3,82	17,7	2
Внутренняя отделка (подклад) Interior decoration (lining)	22	26	42	10	0	360	3,60	16,7	3
Цена Price	20	32	38	6	4	358	3,58	16,6	4
Всего Total						2164		100%	

Таблица 6.
Результаты оценки параметров дифференциации для продукции Турецких производителей

Table 6.
The results of the evaluation of differentiation parameters for products of Turkish manufacturers

Параметры дифференциации продукции Product differentiation options	Оценка Assessment					$\sum fixi$	Средневзвешенная оценка Weighted average rating	Относительный вес Relative weight, %	Ранг Rank
	5	4	3	2	1				
Качество кожи Skin quality	12	24	50	10	4	275	2,75	14,30	5
Материал изделия (натуральный, искусственный) Product material (natural, artificial)	10	38	36	8	8	362	3,62	18,82	2
Модель и дизайн изделия Product model and design	30	42	26	2	0	217	2,17	11,28	6
Качество пошива Sewing quality	28	32	36	2	2	344	3,44	17,89	4
Внутренняя отделка (подклад) Interior decoration (lining)	22	26	42	10	0	380	3,80	19,76	1
Цена Price	20	32	38	6	4	345	3,45	17,94	3
Всего Total						1923		100%	

Обсуждение

На основании результатов анкетного опроса потребителей относительно параметров дифференциации продукции State Company for Leather Industries и ее основных конкурентов на иракском рынке изделий из кожи можно сделать следующие выводы: продукция State Company for Leather Industries значительно превосходит товар китайского и турецкого производства по характеристикам материала – выделке, мягкости и прочности кожи. В Багдаде преимущественно производятся мужские куртки из натуральной кожи, что отвечает запросам потребителей, предпочитающих натуральную кожу искусственной. По остальным параметрам дифференциации турецкие и китайские производители опережают State Company for Leather Industries.

При этом параметры дизайна изделия получили наибольшую оценку потребителей для изделий китайского производства, кожевенная фабрика в Багдаде медленно обновляет модельный ряд, имеет узкий ассортимент мужских курток и не учитывает в достаточной степени требования современной моды.

Потребители отметили более высокое качество пошива курток турецкими производителями по сравнению с качеством State Company for Leather Industries. Причиной является использование в производственном процессе технологически устаревших швейных машин и отсутствие их регулярного технического обслуживания, а также относительно низкий уровень квалификации персонала. Следовательно, компании-конкуренты используют современные швейные машины и обладают эффективным персоналом.

Также изделия компаний конкурентов отличаются более высоким качеством внутренней отделки и подклада, применением натуральных тканей. Причина отставания State Company for Leather Industries по данному параметру заключается в отсутствии широко выбора тканей для пошива подклада курток. Помимо вышесказанного потребители отметили относительно высокие

цены мужских кожаных курток иракского производства.

Сравнительный анализ рассмотренных параметров дифференциации (рисунок 4) позволяет обозначить направления изменения бизнес-процессов State Company for Leather Industries исходя из существующей конкурентной стратегии.

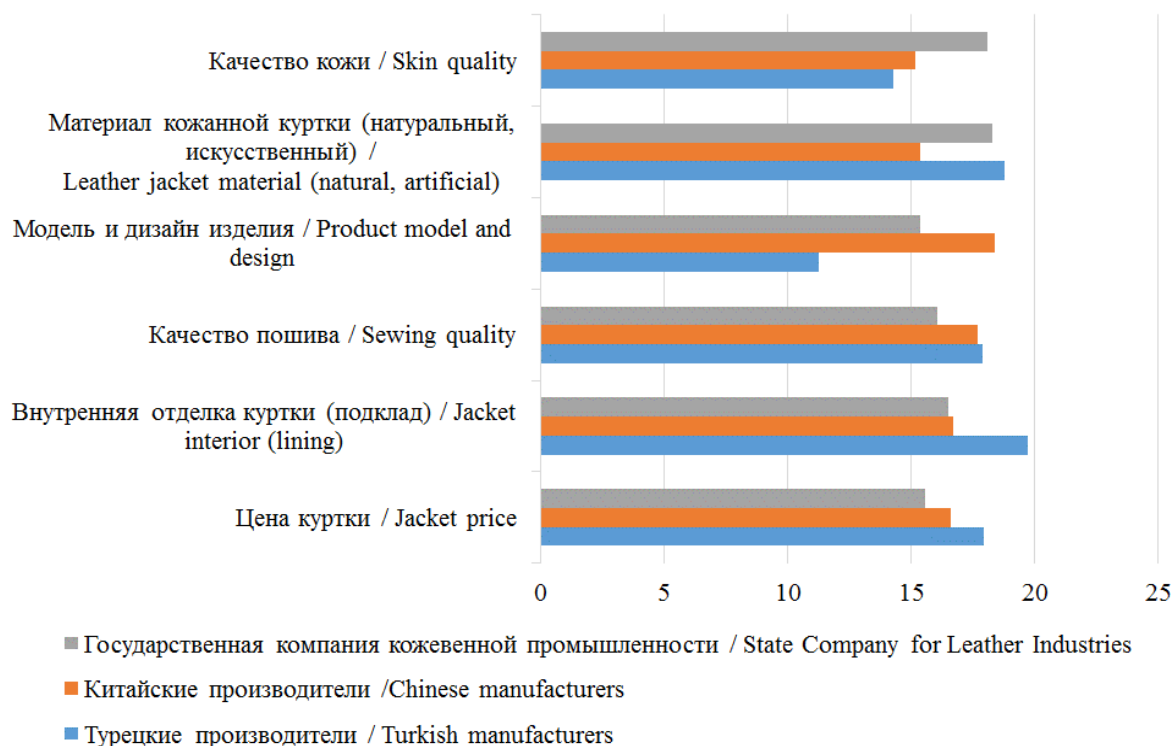


Рисунок 4. Компаративный анализ параметров дифференциации компаний на рынке кожаных изделий Республики Ирак

Figure 4. Comparative analysis of the differentiation parameters of companies in the leather goods market of the Republic of Iraq

Заклучение

Проведенное исследование свидетельствует в целом об отставании State Company for Leather Industries от конкурентов по параметрам дизайна изделий, качества пошива и внутренней отделки. Компания должна учитывать данные отклонения, вызванные невыполнением требований клиентов, посредством модификации своих ключевых бизнес-процессов. Проблемы производственных предприятий в Ираке в последние годы обусловлены изменениями в предпочтениях клиентов и усилением конкуренции со стороны импортеров. Предпочтения

потребителей в значительной степени изменяются под усиливающимся конкурентным давлением, что вынуждает State Company for Leather Industries адаптировать свою продукцию для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей.

Предложенный методический подход и проведенный анализ определяют дальнейшие задачи оптимизации бизнес-процессов компании, для того чтобы сформировать необходимые конкурентные преимущества. Для улучшения положения на рынке State Company for Leather Industries необходимо искать современные способы совершенствования своих бизнес-процессов.

Литература

- 1 Porter M. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. Альпина Паблишер, 2016. 454 с.
- 2 Porter M. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a new Introduction. New York, 1980. 422 p.
- 3 Addae-Korankye A. Total Quality Management (TQM): A Source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service Firms in Ghana // International Journal of Asian Social Science. 2013. V. 3. № 6. P. 1293–1305.
- 4 Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. V. 17. № 1. P. 99–120.

- 5 Dirisu J.I., Iyiola O., Ibidunni O.S. Product differences: a tool of competitive advantages and optimal organizational performance (A Study of Unilever Nigeria PLC) // *European Scientific Journal*. 2013. V. 9. № 34. P. 258–281.
- 6 Stalk G.J., Evans P., Schulman L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. № 2. P. 57–70.
- 7 Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // *Strategische Unternehmensplanung*. Heidelberg: Physica, 1997. P. 969–987.
- 8 Porter M.E., Siggelkow N. Contextually Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage // *Academy of Management Perspectives*. 2008. V. 22. № 2. P. 34–56.
- 9 Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N. Accelerating adaptive process: product innovation in the global computer industry // *Administrative Science Quarterly*. 1995. V. 40. № 1. P. 84–110.
- 10 Rindova V.P., Kotha S. Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form and function // *Academy of Management Journal*. 2001. V. 44. № 6. P. 1263–1280.
- 11 Economou V.P., Chatzikonstantinou P.G. Gaining Company’s Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? // *The Case of TQM*. *European Research Studies*. 2009. V. 12. № 3. P. 83–100.
- 12 Hajar I. Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage // *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*. 2016. V. 5. № 8. P. 13–17.
- 13 Hajar I. Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage // *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*. 2016. V. 5. № 8. P. 13–17.
- 14 Андреева Е.С. Оптимизация бизнес-процессов на предприятии // *Вестник Иркутского государственного технического университета*. 2011. № 10 (57). С. 201–204.
- 15 Банчук Г.Г., Коптелова Л.В., Кузьминова Ю.В. Оптимизация бизнес-процессов как фактор обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2017. № 3 (64). С. 246–258.
- 16 Агиевич Т.Г., Морозова Ю.С. Оптимизация бизнес-процессов: концептуальный подход // *Теория и практика общественного развития*. 2013. № 4. С. 224–226.
- 17 Vergidis K., Tiwari A., Maieed B. Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering // *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews*. 2008. V. 38. № 1. P. 69–82.
- 18 Gröger C., Schwarz H., Mitschang B. Prescriptive analytics for recommendation-based business process optimization // *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2014. P. 25–37
- 19 Griffin A., Hauser J.R. The voice of the customer // *Marketing science*. 1993. V. 12. № 1. P. 1–27.
- 20 Jaworski B., Kohli A.K. Co-creating the voice of the customer // *The service-dominant logic of marketing*. 2014. P. 127–135.


References

- 1 Porter M. *Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Competitive Industries*. Al'pina Publisher, 2016. 454 p. (in Russian).
- 2 Porter M. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a new Introduction*. New York, 1980. 422 p.
- 3 Addae-Korankye A. Total Quality Management (TQM): A Source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*. 2013. vol. 3. no. 6. pp. 1293–1305.
- 4 Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. vol. 17. no. 1. pp. 99–120.
- 5 Dirisu J.I., Iyiola O., Ibidunni O.S. Product differences: a tool of competitive advantages and optimal organizational performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*. 2013. vol. 9. no. 34. pp. 258–281.
- 6 Stalk G.J., Evans P., Schulman L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1992. vol. 70. no. 2. pp. 57–70.
- 7 Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Strategische Unternehmensplanung*. Heidelberg: Physica, 1997. pp. 969–987.
- 8 Porter M.E., Siggelkow N. Contextually Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*. 2008. vol. 22. no. 2. pp. 34–56.
- 9 Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N. Accelerating adaptive process: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*. 1995. vol. 40. no. 1. pp. 84–110.
- 10 Rindova V.P., Kotha S. Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*. 2001. vol. 44. no. 6. pp. 1263–1280.
- 11 Economou V.P., Chatzikonstantinou P.G. Gaining Company’s Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. *European Research Studies*. 2009. vol. 12. no. 3. pp. 83–100.
- 12 Hajar I. Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*. 2016. vol. 5. no. 8. pp. 13–17.
- 13 Hajar I. Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*. 2016. vol. 5. no. 8. pp. 13–17.
- 14 Андреева Е.С. Optimization of business processes at the enterprise. *Bulletin of Irkutsk State Technical University*. 2011. no. 10 (57). pp. 201–204. (in Russian).
- 15 Bunchuk G.G., Koptelova L.V., Kuzminova Yu.V. Optimization of business processes as a factor in ensuring the competitiveness of business entities. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2017. no. 3 (64). pp. 246–258. (in Russian).

- 16 Agievich T.G., Morozova Yu.S. Optimization of business processes: a conceptual approach. Theory and practice of social development. 2013. no. 4. pp. 224–226. (in Russian).
- 17 Vergidis K., Tiwari A., Maieed B. Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering. IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews. 2008. vol. 38. no. 1. pp. 69–82.
- 18 Gröger C., Schwarz H., Mitschang B. Prescriptive analytics for recommendation-based business process optimization. Lecture Notes in Business Information Processing. 2014. pp. 25–37
- 19 Griffin A., Hauser J.R. The voice of the customer. Marketing science. 1993. vol. 12. no. 1. pp. 1–27.
- 20 Jaworski B., Kohli A.K. Co-creating the voice of the customer. The service-dominant logic of marketing. 2014. pp. 127–135.

Сведения об авторах

Андрей Е. Плахин к.э.н., кафедра менеджмента, Уральский государственный экономический университет, ул. 8 Марта, 62, Екатеринбург, 620144, Россия, apla@usue.ru


 <https://orcid.org/0000-0003-1379-0497>

Саад М. Аль Огили аспирант, кафедра менеджмента, Уральский государственный экономический университет, ул. 8 Марта, 62, Екатеринбург, 620144, Россия, saad_musah@yahoo.com

Мария С. Хохолуш к.э.н., кафедра менеджмента, Уральский государственный экономический университет, ул. 8 Марта, 62, Екатеринбург, 620144, Россия, hms@usue.ru

Information about authors

Andrej E. Plahin Cand. Sci. (Econ.), management department, Ural State University of Economics, 8 Marta St, 62, Ekaterinburg, 620144, Russia, apla@usue.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-1379-0497>

Saad Musa Al Ogili graduate student, management department, Ural State University of Economics, 8 Marta St, 62, Ekaterinburg, 620144, Russia, saad_musah@yahoo.com

Maria S. Khokholush Cand. Sci. (Econ.), management department, Ural State University of Economics, 8 Marta St, 62, Ekaterinburg, 620144, Russia, hms@usue.ru

Вклад авторов

Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

Contribution

All authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 25/10/2019	После редакции 04/11/2019	Принята в печать 14/11/2019
Received 25/10/2019	Accepted in revised 04/11/2019	Accepted 14/11/2019