

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

© 2013 М.В. Чебыкина*

Ключевые слова: стратегическое мышление, конкурентная стратегия, маркетинг, конкурентные преимущества.

Рассмотрены основные исторические этапы развития стратегического мышления в области реализации позиционных конкурентных преимуществ; представлен сравнительный анализ методов определения конкурентных стратегий; выявлены современные маркетинговые подходы к определению конкурентных стратегий предприятия.

Если представить историю стратегического мышления в сжатом виде, можно выделить три основных этапа ее развития. На первом этапе основное внимание уделялось главным образом результатам, получаемым после реализации стратегии. Для этого были заготовки, пользуясь которыми можно описывать стратегии по рыночной доле предприятия в соответствии с рыночной привлекательностью и силой бизнеса, включая известную матрицу “рыночная доля - рост”. К концу этого этапа большое влияние стал оказывать анализ отраслевой структуры, предложенный М. Портером.

На втором этапе акцент переместился на создание в отрасли позиционных конкурентных преимуществ, позволяющих получать более низкие издержки на доставку ценности потребителю или создание более высокой потребительской ценности. Пик этого этапа пришелся на конец 80-х гг. прошлого века, а наиболее полно концепция конкурентных преимуществ была изложена Ф. Котлером в виде ценностных дисциплин. На данном этапе основное внимание уделялось получению в первую очередь какого-то конкретного преимущества - по качеству, по каналам дистрибуции и т.п.

Жизнь третьему этапу дали значительные изменения, произошедшие в последние два десятилетия на всех мировых рынках, - фрагментация и сильная сегментация рынков, ускорение обмена информацией между участниками рынка (сделки), изменение каналов и принципов дистрибуции за счет внедрения

новых технологий и глобальной сети Интернет, электронной коммерции. Однако формирование теоретической основы принятия решений в конкурентной борьбе на данном этапе не закончилось. Вместе с тем, нельзя сказать, что использовавшиеся ранее подходы и методы в настоящее время неэффективны. Они обладают рядом преимуществ и недостатков, которые будут проанализированы далее.

Формирование стратегии происходит под воздействием конкурентных сил. Исследования позиций предприятия в конкурентной борьбе и определение конкурентоспособности ее продуктов проводятся с целью сбора и анализа данных, которые необходимы для определения конкурентных стратегий. Конкурентные стратегии выбираются в результате анализа двух уровней проблемы. Во-первых, следует определить привлекательность конкретной отрасли или вида деятельности в долгосрочной перспективе. Во-вторых, целесообразно уточнить конкурентные позиции предприятия и его продукцию в сравнении с другими экономическими субъектами, занимающимися этим же видом деятельности.

Нередко при рассмотрении вопросов о том, какое место занимает предприятие во внешней среде, исследуются позиции решения второго уровня проблем. Однако в данном случае приоритетным становится определение перспектив данного бизнеса, т.е. анализ проблем первого уровня.

Разработки М. Портера обеспечивают практическую основу для разработки конку-

* Чебыкина Марина Владимировна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой коммерции и маркетинга Самарского института Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). E-mail: vestnik_sgeu@mail.ru.

рентных стратегий, включая структурный анализ отрасли. Ученый определяет основные структурные силы, управляющие отраслевыми конкурентами: соперничество в отрасли, концентрация поставщиков и потребителей, наличие товаров-заменителей, опасность появления новых конкурентов.

Охарактеризуем пятую группу факторов, раскрывающих внешнее окружение в отрасли, поскольку оно является основным ядром модели Ф. Портера (конкурентная борьба).

Напряженность конкуренции между компаниями определяется как высокая, если в отрасли имеют место множество предприятий, невысокая степень их дифференциации, снижение темпа роста отрасли, большие постоянные издержки, вероятность роста производственных фондов за счет значительных инвестиций, высокий уровень потенциальных ставок, значительная вероятность ухода из отрасли по экономическим, технологическим или социальным причинам¹.

На высокую конкурентную позицию влияют виды взаимодействия между контрагентами и направления процессов, происходящих в отрасли. Взаимодействие контрагентов можно сгруппировать исходя из уровня конфликта между фирмами, а также в зависимости от активности и конкурентоспособности организации в направлении противодействия конкурентам.

В рамках анализа конкурентной среды может оказаться полезной группировка нескольких конкурентов отрасли в отдельные группы. Данные группы формируются из компаний, чьи стратегии схожи между собой, занимают похожие позиции на рынке и следуют стратегии, используя схожие ресурсы. Основными характеристиками, по которым компании можно объединить в одну стратегическую группу, являются размер компании, доля на рынке, географический разброс операций, характеристики продукта, операционный охват.

Барьеры перехода защищают стратегические группы от конкуренции с другими стратегическими группами в рамках одной отрасли. Барьеры перехода представляют общую теорию о миграции между несколькими сегментами в одной отрасли. М. Портер рассмотрел идею стратегических групп, когда отметил, что концепция барьеров перехода

помогает объяснить, как компании, работающие в одной отрасли, могут находиться на разных уровнях².

Для компаний, которые объединены в группу по причине использования одинаковых ресурсов, опыта, активов, барьеры перехода повышают внутренние издержки для того, чтобы перейти в другую отрасль. Например, одним из барьеров перехода может быть длительность отношений с потребителем.

В рамках анализа интенсивности конкуренции в отдельной отрасли или стратегической группе М. Портером, в отличие от Ф. Колера, выделено три вида стратегии: минимизация издержек, дифференциация, концентрация.

По мнению М. Портера, вышеназванные стратегии представляют собой основные подходы сопротивления внешнему окружению, при этом Портер напоминает всем уровням менеджмента организаций, что целесообразно использовать один из предлагаемых подходов. В противном случае определенный уровень менеджмента и само предприятие могут остаться без эффективной стратегии. Данная организация не будет иметь свою долю рынка и не сможет добиться сокращения издержек в своей отрасли. Это предприятие лишится как клиентов, заинтересованных в больших объемах продукции при условии низких цен, так и клиентов, заинтересованных в уникальных продуктах и услугах. Организация, не сумевшая выбрать эффективную стратегию, обрекает себя на убытки, низкую корпоративную культуру, нерациональную структуру организации, отсутствие мотивации и т.п.

Вместе с тем, разработанная М. Портером в конце 70-х - начале 80-х гг. XX в. теория не смогла дать эффективный практический инструмент. Ее недостатки, которые проявились себя через полтора десятилетия, требуют очень осторожного обращения и применения. Рассмотрим эти недостатки.

В своей теории М. Портер очень подробно описал методику конкурентного анализа, однако его вопросы для анализа носят слишком обобщенный характер³. К тому же большинство вопросов, которые должен задать себе аналитик, останутся без ответов, поскольку данная информация представляет

собой коммерческую тайну или же вообще недоступна российским аналитикам при анализе зарубежных рынков. Причем акцент в своем анализе М. Портер делает на финансовых показателях коммерческой деятельности конкурентов, что позволяет провести анализ конкурентов на рынках развитых стран, но осуществить подобный анализ в России или в развивающихся странах крайне трудно, а порой и невозможно из-за несоответствия стандартов отчетности и законодательства, из-за отсутствия исходных данных.

Согласно существующей доктрине известного американского ученого и маркетолога Ф. Котлера, прежде чем выходить на зарубежный рынок, компания должна попытаться определить цели и стратегии своего международного маркетинга. Во-первых, она должна определить, какой объем экспортных продаж ей требуется. Некоторые фирмы планируют малые объемы, рассматривая международные продажи как незначительную часть своего бизнеса. У других компаний глобальные цели - международный бизнес для них столь же важен, как и "домашний", или даже более того. Во-вторых, компания должна принять решение, в скольких странах она собирается действовать. В-третьих, компания должна принять решение, на какие именно типы стран ей следует выходить.

После того как фирма определилась с тем, в какую страну она собирается поставлять свою продукцию, ей необходимо выбрать способ выхода на зарубежный рынок. Выход на зарубежный рынок осуществляется по одному из трех основных вариантов: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямые инвестиции⁴.

В общем виде способы выхода на зарубежный рынок можно представить в виде таблицы, в которой проанализированы доходы от продаж и степень рисков (табл. 1). На основе данной таблицы производитель

может выбрать ту или иную стратегию выхода на рынок в зависимости от располагаемых ресурсов и целей. Далее для каждого рынка и товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты.

В том случае, когда в отрасли существует много организаций-конкурентов, отслеживание деятельности всех этих организаций может представлять достаточно трудоемкую, а зачастую и непосильную задачу. Поэтому возникает задача сужения круга исследуемых конкурентов или, говоря другими словами, выявления приоритетных конкурентов. Безусловным положительным вкладом Ф. Котлера, который трудно оспорить, являются системность исследований и широта охвата проблематики исследований, в том числе и на зарубежных рынках. Вместе с тем, в своих исследованиях Котлер обошел вопросы анализа конкурентной среды, ограничившись обобщенным описанием проблематики исследования конкурентов. Методы оценки конкурентоспособности (Бостонская матрица возможностей и угроз фирмы и матрица "Привлекательность рынка - конкурентные преимущества"), которые предлагает использовать Ф. Котлер, обладают рядом недостатков: не показывают причин данного положения предприятия на рынке; в них отсутствуют количественные показатели, позволяющие точно определить рыночную позицию; не предлагают конкретных рекомендаций по достижению более выгодной рыночной позиции; не имеют связи с предлагаемым набором конкурентных стратегий.

Мы считаем, что для выбора той или иной конкурентной стратегии необходимы и другие параметры: конкурентная позиция предприятия, интенсивность конкуренции на рынке, насыщенность рынка. Причем последние два индикатора определяют привлекательность рынка. Общеизвестно, что напряжен-

Таблица 1

Стратегии выхода на зарубежный рынок

Риски \ Доходы	Низкий уровень рисков	Средний уровень рисков	Высокий уровень рисков
Низкие доходы	Косвенный экспорт	Прямой экспорт	-
Средние доходы	-	Лицензирование Подряд на производство	Управление по контракту
Высокие доходы	-	-	Совместное владение. Прямое инвестирование

ность внешнего окружения на любом рынке характеризуется тремя составляющими направлением долевой части рынка, уровнем роста рынка, эффективностью рынка.

На основе данных показателей российский экономист Г.Л. Багиев разработал методику количественной оценки напряженности внешнего окружения⁵. Данная методика включает в себя следующие этапы:

- 1) составление реестра организаций, являющихся участниками конкурентной борьбы на рынках;
- 2) определение показателей, характеризующих рыночное состояние;
- 3) характеристику долей рынка организации на конец отчетного периода;
- 4) разработку таблицы долевой части рынка организации и определение среднего уровня долевой части рынка на конкретное предприятие;
- 5) определение сводных характеристик напряженности внешнего окружения (табл. 2).

Комплексный показатель напряженности внешнего окружения определяет совокупную величину привлекательности исследуемого рынка. По данным Г.Л. Багиева, интенсивность конкуренции повышается при снижении коэффициента модификации долевой части рынка на конец анализируемого периода⁶.

Оценить монополизацию рынка можно также, рассчитав индекс Херфиндаля - Хиршмана⁷. Индекс представляет собой сумму квадратов удельных весов всех действующих на рынке субъектов. Значения его могут изменяться от 0 (при полной децентрации производства) до 10 000 (в случае абсолютной монополизации).

Основным преимуществом описанных выше методов является то, что они могут быть применены в условиях недостатка конъюнктурной информации о зарубежном рынке. Кроме того, они обладают высокой достоверностью и дают количественную оценку

Таблица 2

Обобщенные характеристики интенсивности конкуренции на рынке

Показатель	Описание
Интенсивность конкуренции по динамике рынка	Характеризует возможности роста фирмы, без столкновения с интересами конкурентов
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка	Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и влияние конкурентов слабее
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей	Характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и вероятно аналогичной стратегией
Обобщенный показатель интенсивности конкуренции	Характеризует общую меру привлекательности анализируемого рынка

По темпу роста рынка исчисляются следующие показатели напряженности внешнего окружения. Можно принимать, что показатель "напряженность внешнего окружения" по динамике рынка характеризует перспективы потенциального роста предприятия, без конфликта с интересами контрагентов "напряженность внешнего окружения" по эффективности рынка определяет пропорции спроса и предложения во внешней среде. Чем эффективнее рынок, тем значительно спрос превалирует над предложением и снижает конкурентную борьбу. Напряженность внешнего окружения по разделению долевой части рынка определяет возможность влияния контрагентов, занимающих аналогичную долю рынка и подобную стратегию развития.

интенсивности конкуренции на рынке, что важно для принятия решения о выборе той или иной конкурентной стратегии⁸.

С нашей точки зрения очень значимым показателем, характеризующим интенсивность конкуренции на рынке, является степень его насыщенности. Чем насыщеннее рынок, тем большей интенсивностью конкуренции он характеризуется. Насыщенность рынка можно определить как количественный показатель, характеризующий наличие товаров в торговле. Так, для тракторных прицепов данный показатель будет выражаться в количестве прицепов на 100 тракторов. В целом оценка насыщенности рынка может быть полезна в качестве дополнения к анализу интенсивности конкуренции количествен-

ными методами, поскольку, в отличие от остальных методов, перечисленных выше, позволяет оценить не только текущее состояние рынка, но показать тенденции его развития. Кроме того, методика, разработанная Г.Л. Багиевым, требует применения показателей, которые не всегда могут быть доступны. В частности, к таким можно отнести рентабельность конкурентов и разделение долевой части рынка. Точность данных показателей значительно влияет на интегральную оценку интенсивности конкуренции. Поэтому применение показателя насыщенности рынка позволяет проверить результаты, полученные по методике Г.Л. Багиева, или же при отсутствии соответствующих данных (эта методика теряет смысл при отсутствии хотя бы одного из трех показателей) быть альтернативной оценкой интенсивности конкуренции.

Рассмотренные выше методики и подходы к конкурентной борьбе позволяют выявить следующие проблемные ситуации.

1. Значительные различия рынков зарубежных стран по конъюнктуре и конкурентной среде. Таким образом, при выходе на зарубежные рынки предприятие сталкивается с иной конъюнктурой и вынуждено менять маркетинговые стратегии. Иная конкурентная среда требует индивидуального планирования для каждого рынка в отдельности. Однако при этом существует необходимость переноса опыта от одного рынка к другому. Кроме того, конкурентные стратегии на зарубежном рынке могут косвенно влиять на рыночную позицию предприятия и его благополучие. Такая зависимость требует согласования конкурентной стратегии на зарубежном рынке и общекорпоративной стратегии⁹.

2. Различные методы определения конкурентных стратегий и несогласованность теории Портера и видов конкурентных стратегий, описанных Ф. Котлером, требует классификации существующих видов конкурентных стратегий¹⁰.

3. Существование разрыва между разработанной стратегией и ее реализацией на предприятии.

4. Невозможность проведения анализа конкурентной среды и рыночной конъюнктуры на недоступных для "полевых" исследований зарубежных рынках для принятия стратегических решений.

¹ *Косякова И.В., Магомадова Т.Л.* Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия с учетом фактора экорисков // Вестник Самарского государственного университета. 2011. □ 90. С. 69-74.

² *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005.

³ *Котлер Ф.* Основы маркетинга / пер. с англ. Е.М. Пеньковой. СПб., 1994.

⁴ См.: *Котлер Ф.* Указ. соч.; *Шаталова Т.Н., Журнова Т.В.* Анализ методов организации мониторинга промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 1. С. 93-97; *Их же.* Ресурсосбережение как критерий эффективности функционирования региональной политики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. □ 12. С. 78-85.

⁵ См.: *Панкрухин А.П.* Маркетинг. М., 2011; *Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.* Маркетинг. М., 2001; *Шаталова Т.Н., Журнова Т.В.* Мониторинг производственно-экономической деятельности предприятий энергетики: вопросы регулирования. Оренбург, 2008.

⁶ *Багиев Г.Л.* Указ. соч.

⁷ *Панкрухин А.П.* Указ. соч.

⁸ См.: *Шаталова Т.Н., Журнова Т.В.* Анализ...; *Шаталова Т.Н., Айвазян С.В.* Ресурсный потенциал в стоимостной оценке капитала: предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. □ 12. С. 86-94; *Ашмарина С.И., Сорочайкин А.Н.* Ресурсная составляющая оценки информационно-знаний потенциала промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 12. С. 5-11.

⁹ См.: *Шаталова Т.Н., Журнова Т.В.* Ресурсосбережение...; *Шаталова Т.Н., Айвазян С.В.* Указ. соч.; *Косякова И.В., Магомадова Т.Л.* Указ. соч.

¹⁰ См.: *Шаталова Т.Н., Журнова Т.В.* Мониторинг...; *Косякова И.В., Ларионов И.В.* Создание информационно-аналитической системы в управлении организации для отбора, формирования, реализации и мониторинга научно-технических проектов // Вестн. Самар. гос. ун-та. Серия "Экономика и управление". 2012. □ 7 (98). С. 57-62; *Косякова И.В., Магомадова Т.Л.* Экологический менеджмент как один из рычагов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия // Проблемы экономики. 2011. □ 5. С. 31-37; *Косякова И.В., Шуравина Е.Н.* Современные тенденции в области принципов управления предприятием // Вестник Самарского государственного университета. 2013. □ 1. С. 37-42.