

МЕТОДЫ И СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

TECHNIQUES AND PROCEDURES USED TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF THE BUSINESS

L.I. Mashkova

The main point in achieving the competitiveness of business structures is the target position, which the company aims to take on the market. For an investment project is necessary to determine long-term market position or market share, which is the goal in a particular market or market segment. In general, profitability varies depending on market share.

Keywords: competitiveness, profitability, estimation of comparative advantages, nomenclature of goods and services, penetration into a new sphere, small and large-scale businesses.

Машкова Людмила Игоревна
Государственный
Университет Управления

Аннотация:

Основным моментом в достижении конкурентоспособности предпринимательских структур является целевая позиция, которую компания стремится занять на рынке. Для инвестиционного проекта необходимо определить долгосрочную рыночную позицию, или долю рынка, которая является целью на определенном рынке или в рыночном сегменте. В общем прибыльность меняется в зависимости от доли рынка.

Ключевые слова:

конкурентоспособность, прибыльность, оценка сравнительных преимуществ, номенклатура выпуска, внедрение в новую сферу, малые и крупные предприятия

Основным моментом в достижении конкурентоспособности предпринимательских структур является целевая позиция, которую компания стремится занять на рынке. Для инвестиционного проекта необходимо определить долгосрочную рыночную позицию, или долю рынка, которая является целью на определенном рынке или в рыночном сегменте. В общем, прибыльность меняется в зависимости от доли рынка.

Малая рыночная доля может стать высокоприбыльной благодаря концентрации усилий на ограниченном числе продуктов или потребителей, сравнительно простой рыночной концепции или низким накладным расходам. По мере увеличения объема продаж и, следовательно, доли рынка возрастают совокупные инвестиционные, производственные и маркетинговые издержки. Однако не всегда можно немедленно получить прибыль от соответствующего снижения удельных издержек.

Иными словами, предельная стоимость продаж может оказаться ниже предельных издержек производства (для определенных производственных мощностей и технологий). Следовательно, прибыльность снижается. Последующее увеличение доли рынка может позволить получить выгоду от экономии, обусловленной ростом масштабов производства, и, следовательно, прибыльность может увеличиться. Компании, старающейся еще более расширить свою долю на рынке, приходится платить значительную цену за приобретение дополнительной территории или за чрезмерное использование маркетинговых инструментов (таких как скидки в цене, реклама, персональные продажи), что может вызвать у потребителя опасение оказаться в полной зависимости от доминирую-

щего продавца. Прибыльность может снова снизиться. Но поскольку каждый рынок имеет свои индивидуальные особенности, в технико-экономическом обосновании нужно очень тщательно проанализировать каждый вариант взаимосвязи между прибыльностью и долей рынка.

Для оценки своих сравнительных преимуществ в борьбе за тот или иной рынок предприятию необходимо провести сегментацию по основным конкурентам, выяснить, почему покупают не ваши изделия, а изделия конкурентов? На какие особенности продукции потребители на рынке обращают внимание в первую очередь? Какие тенденции сложились на рынке по таким факторам конкурентоспособности, как ассортимент выпускаемой продукции, цены на нее, формы продвижения продуктов на рынке, сбыта, направления НИОКР, виды послепродажного обслуживания клиентов, пути подготовки торгового персонала?

Ответы на эти и многие другие вопросы, касающиеся оценки конкурентоспособности вашего предприятия, лучше всего систематизировать в виде таблицы, чтобы можно было в наглядной форме представить современные тенденции в мотивации потребителя на рынке, происходящие сдвиги в системе потребительских предпочтений, и определить, будут ли потребители приобретать продукцию, выпущенную вашим предприятием, что нужно предпринять, чтобы заинтересовать потребителей в своих изделиях.

Выяснится, кто является главными конкурентами на рынке и можно собирать о них информацию, которую следует использовать в такого рода анализе.

Данные, необходимые для такого рода анализа, должны быть предоставлены экономическими службами аппарата управления предприятия, а выставленные оценки согласованы с мнением специалистов этих служб.

Для этого лучше всего сформировать группу из наиболее квалифицированных работников, которые вместе с руководством предприятия смогут провести такого рода анализ. В случае, если члены группы расходятся в оценках, в таблицу вносится среднее значение переменной, определяемое с учетом мнения каждого. В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице присвоена данная оценка.

Важность проведения такого анализа, определение того, какие именно параметры данного анализа могут быть привлекательны для потребителя и насколько конкуренты уже позаботились об этом, подтверждается множеством примеров из реальной хозяйственной практики.

В середине 70-х годов американская компания "Ксерокс" (ведущий производитель множительной техники и копировального оборудования) испытала мощнейший натиск японских конкурентов, в результате которого доля "Ксерокс" на рынке США уменьшилась с 88% в середине 70-х гг. до менее 40% в первой половине 80-х гг..

Нельзя сказать, что компания не проявляла инновационной активности, не осваивала выпуск новой продукции. Мало того, и в начале 80-х гг. технический уровень изделий "Ксерокс" был намного выше, чем у японских конкурентов. Японские компании начали внедряться на американский рынок современного конторского оборудования, в том числе множительной техники, в 70-е гг. Анализируя рынок, они обнаружили весьма значительный по емкости сегмент, который явно недоиспользовался "Ксерокс": рынок небольших по размерам копировальных аппаратов. Дело в том, что подавляющую часть продукции "Ксерокс", выпускаемой в то время, составляли мощные копировальные машины, с множеством дополнительных технических усовершенствований, позволяющих повысить быстродействие, качество копирования, изменить размеры копии в сравнении с оригиналом и т.п. Но именно поэтому они были, во-первых, достаточно дорогими и, во-вторых, громоздкими. Между тем начавшийся бум мелкого бизнеса (в 80-е гг. например, в США еженедельно появлялось 2,5 тыс. самостоятельных предприятий) и общее развитие средств коммуникаций в стране предьявляли растущий спрос на множительное оборудование. Поскольку большинство возникающих предприятий и фирм были мелкими, то им просто не по карману была роскошная продукция "Ксерокс". К тому же применение мощных аппаратов в небольших по размерам офисах вещь сама по себе неэффективная. Эти общие тенденции и уловили службы маркетинга японских фирм, которые в ходе многочисленных опросов, интервьюирования и обследований выяснили, что миллионы

клерков в компаниях США осуществляют изготовление ксерокопий в специальных центрах ксерокопирования, за плату в местных магазинах канцелярских товаров, поскольку их фирмам невыгодно приобретать в собственность изделия "Ксерокс".

Таким образом, японские фирмы выявили возможность, не вступая непосредственно в конкуренцию с продукцией американского гиганта, потеснить его на рынке.

Конечно, в процессе маркетинга своей продукции японские фирмы предприняли также другие шаги, направленные на приспособление к выбранному сегменту рынка.

В области ценообразования они вышли на рынок со значительно более дешевой продукцией, чем у "Ксерокс", но это уже не была плата предприятия – аутсайдера за внедрение в новую сферу деятельности. Низкие цены были объективно обусловлены низкими издержками производства и невысокой технической сложностью продукции. Но именно благодаря сравнительно более низким ценам эта продукция нашла широкий спрос. И когда доля рынка множительной техники, контролируемая японскими компаниями, значительно возросла, прибыльность производства на их предприятиях намного превысила доходы "Ксерокс".

В любом случае оценка конкурентоспособности должна дополняться анализом его слабых и сильных сторон.

Далее, согласно задачам нашего исследования следуют результаты анкетирования по конкуренции среди представителей малого, среднего и крупного предпринимательства по Москве, а также мерам по повышению конкурентоспособности.

Анализ результатов анкетирования подтверждает, что конкурентная среда в Москве достаточно развита. Более острая конкуренция между российскими фирмами: 63% респондентов оценили ее как высокую или среднюю, а 37% – как низкую или полностью отсутствующую. Конкуренция со стороны зарубежных фирм меньше: 45% руководителей малых предприятий оценивают ее как среднюю и выше, а 55% – как низкую или отсутствующую. В оценках конкуренции со стороны российских фирм самый высокий рейтинг (36,8% ответов респондентов) у высокой конкуренции, а со стороны зарубежных фирм – у отсутствия конкуренции (34%).

Оценки руководителями остроты конкуренции не зависят от числа занятых на предприятиях работников; в целом они совпадают с результатами по выборке.

Можно лишь отметить, что рыночное пространство маленьких фирм свободнее от зарубежных конкурентов, чем у более крупных предприятий: почти половина руко-

водителей малых предприятий отметили, что конкуренции со стороны зарубежных фирм нет, по крупным предприятиям – менее трети респондентов.

Статистически значимы расхождения в оценках конкуренции в зависимости от срока существования фирмы. Те предприятия, что возникли в 90-х годах, ощущают гораздо более жесткую конкуренцию со стороны российских фирм, четыре пятых их руководителей оценивают ее уровень как высокий или средний против 58% респондентов – руководителей взрослых предприятий. Это значит, что свободных рыночных ниш на московском рынке осталось мало.

Вид деятельности предпринимательских структур не оказывает статистически значимого влияния на оценку его руководителем уровня конкуренции со стороны российских предприятий. Что касается конкуренции со стороны зарубежных фирм, то достаточно обоснованной можно считать следующую гипотезу: более высокую конкуренцию со стороны зарубежных фирм ощущают предприятия торговли, 2/3 их руководителей оценивают ее как высокую или среднюю, в то время как по другим видам деятельности – не больше половины.

Повышению конкурентоспособности фирмы сегодня уделяют внимание руководители большинства московских предпринимательских структур, только 14% из них не проводили никаких мероприятий в этом направлении. Практикуемые меры можно разбить на две группы. К первой относятся те, что затрагивают решения по определению номенклатуры выпуска/продажи товаров, услуг (смена профиля, расширение ассортимента, концентрация на рыночном лидере). Вторая группа – это мероприятия, повышающие конкурентоспособность продукции, эффективность ее продвижения (сдерживание цен, использование рекламы, поиск новых каналов сбыта). Они проводятся в среднем в 2,5 раза чаще.

Абсолютный лидер среди мер по повышению конкурентоспособности предпринимательских структур – сдерживание цен, это отметили более 70% руководителей фирм, проводящих активную конкурентную политику. Этот результат подтверждает, что, во-первых, конкуренция сегодня в основном ценовая и, во-вторых, рентабельность всех видов деятельности снижается.

Активный поиск новых каналов сбыта (половиной предпринимательских структур, проводящих конкурентную политику) свидетельствует о стремлении расширить круг потребителей как традиционной, так и новой продукции (услуг).

Треть предпринимателей для повышения конкурентоспособности фирмы используют рекламу. Этот показатель существенно выше, чем в прежние годы, когда он не превышал 10% выборки. Полученный результат свидетельствует как об усилении конкуренции, так и о том, что

изменилась структура вложений в предпринимательство. Предприниматели осознали необходимость использования сугубо рыночных методов распространения информации о деятельности своей фирмы взамен личных связей, господствовавших в начале реформ. По-видимому, растет и эффективность рекламы.

Среди мер, касающихся номенклатуры выпуска, торговли, услуг, лидирует расширение ассортимента. Это объясняется относительной экономичностью подобных мероприятий в сравнении со сменой профиля деятельности, когда без крупных финансовых затрат, как правило, не обойтись. К тому же, ассортимент выпуска (торговли, услуг) большинства российских предприятий, и малые не исключение, изначально узок, далеко не соответствует широкому спектру возможных потребностей.

Порядка 13% московских предпринимательских структур сосредоточили свою деятельность на выпуске (торговле) нескольких товаров – рыночных лидеров, собственных "в одиночку" обеспечить приемлемое экономическое положение фирмы. Значит, эти предприятия уже нашли свою рыночную нишу, просчитали ее емкость и намерены в ближайшей перспективе ориентироваться на сложившийся круг потребителей.

Статистически значимых различий в мерах по повышению конкурентоспособности фирмы нет ни по каким выделенным группам предприятий. Но можно указать на ряд результатов, закономерность которых достаточно очевидна. Так, взрослые предприятия почти в два раза чаще не проводят никаких "конкурентоповышающих" мероприятий по сравнению с фирмами – новичками. Это еще раз подтверждает достаточно высокий уровень конкуренции в целом, создающий некий порог входа в малый бизнес для новых фирм. В разрезе видов деятельности несколько чаще не проводят никаких мероприятий предприятия сферы услуг, науки и научного обслуживания. Они же реже расширяют ассортимент, хотя рынок услуг до сих пор ненасыщен.

Промышленные предприятия чаще, чем торговые, стремятся найти новые каналы сбыта своей продукции. По результатам интервью ясно, что далеко не всегда речь идет о создании эффективных и устойчивых каналов движения продукции, зачастую новый канал сбыта – это торговля с колес.

Обобщающим показателем благоприятности внешней среды по отношению к малому бизнесу является его равноправие в доступе к различным ресурсам, рынкам и т.д.

Результаты анкетирования позволяют утверждать, что по субъективным оценкам предпринимателей московский малый бизнес зачастую дискриминируется в сравнении с крупными предприятиями, только четверть предпринимателей считают, что дискриминации нет. Самый труднодоступный ресурс для малых предприятий –

финансовый, дискриминацию здесь ощущает каждый второй руководитель. Рынок сырья, материалов, комплектующих, а также рынок труда практически равнодоступны для малых и крупных предприятий. А вот выйти на более прибыльный рынок, по мнению руководителей малых предприятий, проще крупным фирмам, каждый пятый респондент отметил это. Здесь и финансовые ограничения, и отсутствие на малых предприятиях специалистов в области маркетинга, неразвитость рыночной инфраструктуры, специализированной на обслуживании малого бизнеса, прежде всего центров "информационной поддержки".

Негативным следует признать тот факт, что треть руководителей малых предприятий считают: они дискриминированы в доступе к органам власти для лоббирования своих интересов. По указанной выше позиции есть статистически значимые различия в оценках руководителей "маленьких" и "больших" фирм. Первые в два раза реже отмечают дискриминацию в доступе к властям. Сложно однозначно прокомментировать этот результат, но, по нашему мнению, он в первую очередь обусловлен секторальными различиями (более мелкие малые предприятия по преимуществу торговые, более крупные – производственные).

Сопоставительный анализ, с одной стороны, оценок уровня конкуренции, мер конкурентной политики, с другой стороны, проблем малого предпринимательства, его экономического положения, оборота, потребностей фирмы и т.д. из-за малых размеров выборки не позволяет

сделать статистически значимых выводов.

Выяснилось, что оценка руководителем уровня конкуренции не зависит от экономического положения малого предприятия, более высокая конкуренция не означает сокращения оборота фирмы. Возможно, респонденты пытались дать объективную характеристику конкурентной среды, и это им во многом удалось.

От оценок конкуренции, по-видимому, зависит потребность в коммерческой информации. Чем оценка выше, тем нужнее информация в целом, в том числе о рынках сбыта и ценах на них, об условиях кредитования.

В зависимости от мер конкурентной политики несколько меняется экономическое положение малого предпринимательства. А именно: те фирмы, что сосредоточились на "рыночных лидерах", имеют в среднем лучшее экономическое положение, а те, что расширяют ассортимент реже, имеют плохое. Подтверждается эффективность мероприятий по согласованию программы выпуска с предъявляемым спросом.

Нет доказательств того, что, если малое предпринимательство не проводит никаких мер по повышению конкурентоспособности, его экономическое положение в среднем хуже, а оборот снижается. Напротив, наблюдается некоторая стабилизация обоих показателей на уровне выше среднего. Видимо, комплекс "конкурентоповышающих" мер отсутствует тогда, когда в них объективно меньше необходимости.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Ахмадалиев Т.М. Управление конкурентоспособностью промышленной продукции. – СПб.: Инфо, 2003.
3. Баженов Ю.К., Баженов А.Ю. Малое предпринимательство. – М. – 2002.
4. Балацкий Е., Потапова А. Малый и крупный бизнес: тенденции становления и специфика функционирования // Экономист. – 2003. – № 11.
5. Вернер Беренс. Руководство по оценке инвестиций. – М.: Инфра-М., 2004.
6. N. Paley. The Managers Guide to Competitive Marketing Strategies. N.Y., 1989.

© Л.И. Машкова, (mila.mashkova@gmail.com), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики»,

