

Федеральное агентство по образованию
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой КиТ

_____ Е.С. Новопашина

« _____ » _____ 2008 г.

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ»
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080401 – «Товароведение и экспертиза товаров (в области товароведения, экспертизы и оценки товаров во внутренней и внешней торговле)»

Составитель: доцент Е.С. Новопашина, доцент Е.С. Рычкова.

Благовещенск

2008 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета экономических наук
Амурского государственного
университета

Е.С. Новопашина, Е.С. Рычкова Е.С.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Теория и практика оценки конкурентоспособности» для студентов очной и заочной сокращенной форм обучения специальности 080401 «Товароведение и экспертиза товаров (в области товароведения, экспертизы и оценки товаров во внутренней и внешней торговле)». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2008. – 69с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной сокращенной форм обучения по специальности 080401 «Товароведение и экспертиза товаров (в области товароведения, экспертизы и оценки товаров во внутренней и внешней торговле)» для формирования специальных знаний оценки конкурентов и конкурентоспособности предприятий.

© Амурский государственный университет, 2008

1. КОНСПЕКТЫ ЛЕКЦИЙ

ЛЕКЦИЯ 1.

ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНКУРЕНЦИИ.

1. Формы и теоретические модели конкуренции.
 - 1.1. Конкуренция и конкуренты
 - 1.2. Ценовая и неценовая конкуренция
 - 1.3. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию
 - 1.4. Модель совершенной конкуренции
 - 1.5. Модель монополистической конкуренции
 - 1.6. Модель олигополистической конкуренции
 - 1.7. Модель чистой монополии
 - 1.8. Направления современных исследований проблем конкуренции
2. Развитие конкуренции на российском рынке.
 - 2.1. Объективные предпосылки усиления конкуренции
 - 2.2. Государственное регулирование конкурентных отношений
 - 2.3. Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках
3. Конкурентные преимущества.
4. Актуальность повышения конкурентоспособности организации.

1. Формы и теоретические модели конкуренции.

Несмотря на кажущуюся бессистемность конкурентной борьбы, она основана на методологии, начало формирования которой относится еще к периоду докапиталистических формаций, современная теория конкуренции, имеющая множество практических приложений, стала мощной научной базой для решения важных проблем в области управления и маркетинга. Практика конкурентных отношений на отечественном рынке подтверждает актуальность многих ее положений и требований. Наиболее значимым из них является необходимость активной адаптации к условиям конкуренции, поиск и реализация конкурентных преимуществ.

Механизм конкуренции, его движущие силы являются объектом длительного изучения различными направлениями менеджмента, маркетинга, права. Научный интерес к этой проблеме обусловлен существенным обстоятельством - в конкуренции усматривается главная сущностная черта, свойство товарного производства, способ его развития. Кроме того, она выступает в роли стихийного регулятора общественного производства. Следствием конкуренции, с одной стороны, является обострение производственных и рыночных отношений, а с другой - повышение эффективности хозяйственной деятельности. В настоящее время еще нельзя говорить о сформировавшейся теории конкуренции, однако многие ее аспекты уже сегодня имеют законченный вид и помогают правильно ориентировать прикладные разработки и практические действия по усилению конкурентной позиции предприятия на рынке.

1.1. Конкуренция и конкуренты

Под *конкуренцией* (от лат. *concurrentia* - сталкиваться) понимается соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (*конкурентами*), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей.

Наиболее полно правила конкуренции изложены в ст. 85, 86 и 91 «Римского договора о создании ЕС». В соответствии с этими статьями запрещаются любые соглашения между предприятиями, решения об объединении предприятий и их координированная деятельность, имеющие целью воспрепятствовать, ограничить или нарушить свободу конкуренции внутри ЕС. Соглашения такого рода считаются лишенными юридической силы. Несовместимой с принципами ЕС считается также индивидуальная монополистическая практика, основанная на установлении одной или несколькими фирмами господствующего положения на рынке и злоупотребления им. Запрещается любая форма помощи со стороны государства, которая нарушает или грозит нарушить конкуренцию, благоприятствуя некоторым предприятиям или видам продукции. Для облегчения контроля над антиконкурентной практикой в ЕС действует система нотификаций и регистрации соглашений и видов коммерческой практики, могущих подпасть под действие правил конкуренции. В Российской Федерации правила конкуренции регулируются «Законом о конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», нормативными положениями Министерства по антимонопольной политике.

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знание рынка, требования и возможности потребителей - такова *центральная идея конкурентной борьбы*. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между предприятиями и потребителями ее продукции. С другой - в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Вместе с тем, несмотря на очевидность данной идеи, в ней существуют некоторые противоречивые моменты. Воспринятая с излишним энтузиазмом, она может привести к тому, что фирма будет делать слишком большой акцент на товары, пользующиеся повышенным спросом, в ущерб товарам пока неизвестным. Конкуренция, управляемая исключительно желаниями рынка, неминуемо приведет к предпочтению малых нововведений, в ущерб тому, что предлагает прогресс техники, технологии, управления, маркетинга. Подобные нововведения, соответствующие потребностям, осознанным и выраженным рынком, менее рискованны и в этой связи кажутся более привлекательными для компании. Конкуренция, основанная на технологических новшествах, может привести, однако, к инновационному прорыву и создаст, таким образом основу для долгосрочного превосходства над конкурентами, достичь которое соперникам будет непросто. Именно поэтому важно сохранить баланс между эволюционностью и инновационностью в конкуренции.

Конкуренты, с которыми сталкивается компания, могут быть производителями (продавцами) аналогичной продукции, отличающейся отдельными параметрами (*параметрические конкуренты*), внешним видом и функциями (*товарные конкуренты*) или марками (*марочные конкуренты*), а также принципиально иной продукции, конкурирующей на уровне желаний (*конкуренты желания*). В последнем случае речь идет о предприятиях разных отраслей бизнеса, реализующих товары и услуги тем же потребителям, с которыми работает интересующая нас компания. Поскольку платежеспособный спрос всегда ограничен объективными и субъективными факторами, конкуренты желания «отбирают» часть бюджета потребителей, которая могла быть израсходована на другую продукцию. Например, если потребитель собирается истратить свои деньги на отдых, в качестве конкурентов могут выступить фирмы, предлагающие «что-либо для чтения», «что-либо для прогулки в горы», «что-либо для плавания» и т.п.

Печально известная компания «Властелина», торговавшая легковыми автомобилями на условиях кредитования со стороны покупателей, на этапе, когда ей удавалось выполнять свои обязательства, фактически парализовала весь другой бизнес, расположенный на территории Подольска (месторасположения «Властелины»). Предложение было настолько эффективным для потребителей, что откладывались все другие покупки-желания (мебель, туристические путевки, квартиры). В результате фирмы, работающие в совершенно

разных отраслях, но расположенные на той же территории и предлагавшие свою продукцию и услуги тем же покупателям, практически приостановили свою работу. Компания «Властелина» стала для них конкурентом номер один, так как у потребителей не хватало средств для менее выгодных покупок других товаров и услуг из того же ценового диапазона.

И, тем не менее на практике, когда речь идет о непосредственных конкурентах, имеются в виду только те из них, кто предлагает аналогичную продукцию с высоким краткосрочным замещением, т.е. относящиеся к перечисленным выше первым трем группам.

1. 2. Ценовая и неценовая конкуренция

Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удастся обойти конкурентов. В практике бизнеса в качестве таких причин принято выделять цену и неценовые факторы, а также соответствующие им виды конкуренции.

Ценовая конкуренция представляет собой форму конкуренции, основанную на более низкой цене (себестоимости) предлагаемой продукции или услуг. На практике она применяется крупными компаниями, ориентированными на массовый спрос, фирмами, у которых нет достаточных сил и возможностей в сфере неценовой конкуренции, а также в ходе проникновения на рынки новыми товарами, при укреплении позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта. При *прямой ценовой конкуренции* фирмы широко оповещают о снижении цен на выпускающиеся и имеющиеся на рынке товары. При *врытой ценовой конкуренции* на рынок выводится новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами, цена при этом повышается незначительно. Крайней формой ценовой конкуренции являются «ценовые войны» - вытеснение конкурентов за счет последовательного уменьшения цен в расчете на финансовые трудности конкурентов, предлагающих аналогичные товары, себестоимость которых выше.

Неценовая конкуренция имеет широкое распространение там, где решающую роль играют качество продукции, ее новизна, дизайн, упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, внерыночные методы воздействия на потребителя, т.е. факторы, косвенно связанные или вовсе не зависящие от цены. За 80-90-е годы на ведущее место в перечне неценовых факторов выдвинулись пониженное энергопотребление и невысокая металлоемкость, полное отсутствие или малое загрязнение окружающей среды, зачет сданного товара в качестве первого взноса за новый, реклама, высокий уровень гарантийного и послегарантийного обслуживания, уровень сопутствующих услуг.

Компания Sony на начальных этапах массового сбыта своей продукции на российском рынке столкнулась с проблемой в области неценовой конкуренции. Проблема заключалась в том, что по существующим внутренним правилам гарантии на продукцию, проданную в России, потребители могут вернуть неисправную технику только после пяти попыток ее отремонтировать. Российские правила торговли, однако, позволяют потребителю вернуть товары сразу же, как только обнаружены дефекты. Этим правилам подчиняются все торговые компании на территории России. Для того чтобы уверенно наращивать объемы продаж, Sony не только привела гарантийные правила в соответствие с региональными требованиями, но и значительно сократила срок гарантий по наиболее спрашиваемым товарам. В результате компания усилила свои позиции и в неценовой сфере конкурентной борьбы.

К незаконным методам неценовой конкуренции относится промышленный шпионаж; переманивание специалистов, владеющих производственными секретами; выпуск поддельных товаров.

В целом недобросовестную конкуренцию можно отнести к одному из видов неценовой конкуренции, так как она создает преимущества в неценовом спектре за счет акций, противоречащих честным обычаям в промышленных и торговых делах. В соответствии со ст. 10бис «Парижской конференции по охране промышленной собственности» к ним относятся все действия, способные каким бы то ни было образом вызвать путаницу в отношении предприятия, товаров, промышленной или торговой деятельности конкурента; ложные утверждения при осуществлении коммерческой деятельности, способные дискре-

дитировать предприятие, товары, промышленную или торговую деятельность конкурента; указания или утверждения, использование которых при осуществлении коммерческой деятельности может ввести общественность в заблуждение относительно характера и способа изготовления, свойств, пригодности к применению или качества товара. При этом незнание, заблуждение и иные подобные причины не являются оправдывающими обстоятельствами. Российский «Закон о конкуренции...» аналогично трактует недобросовестную конкуренцию.

Обычно наличие мощной неценовой конкуренции связывают с высоким уровнем развития рыночных отношений. На большинстве стабильных рынков экономически развитых стран неценовая конкуренция является наиболее распространенной формой конкурентной борьбы. Напротив, российский рынок чаще характеризуются преимущественным развитием ценовой конкуренции. Низкая платежеспособность потребителей дает возможность эффективно конкурировать за счет более низких цен.

1. 3. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию

Ценовая и неценовая конкуренция, составляющие идеологическую основу конкурентной борьбы, являются объектом пристального внимания и изучения уже достаточно длительное время. Однако, несмотря на то, что конкуренция ориентирует развитие рынка с момента его появления, первые наиболее целостные теоретические положения о механизме конкурентной борьбы появились только к середине XVIII в.

Существенный вклад в формирование теоретических представлений о конкуренции внесли **классики политэкономии**. Выдающийся экономист А. Смит впервые доказал, что конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному распределению труда и капитала. Конкуренция должна уравнивать частные интересы и экономическую эффективность, и в этом смысле А. Смит отождествлял конкуренцию с «невидимой рукой» рынка, ее автоматически равновесным механизмом. В противовес существующему и в настоящее время предрассудку, согласно которому любая активность на рынке идет вразрез с интересами общества, А. Смит на примере ценовой конкуренции убедительно доказал, что рыночная экономика, не управляемая коллективной волей, не подчиненная единому замыслу, тем не менее следует строгим правилам поведения. В соответствии с ними свободная конкуренция на рынках факторов производства стремится уравнивать преимущества этих факторов во всех отраслях и тем самым устанавливает оптимальное распределение ресурсов.

Модель *совершенной (чистой) конкуренции*, теоретические основы которой постулировал А. Смит, полностью исключала какой-либо сознательный контроль над рыночными процессами. Координирующим элементом в его теоретических построениях выступает ценовая система в абсолютно децентрализованной экономике. Развивая идеи ценового регулирования рынка с помощью конкуренции, Д. Рикардо построил более полную теоретическую Модель совершенной конкуренции. Он сконцентрировал внимание на том, как функционирует эта модель в долгосрочной перспективе. Такой подход Дал возможность уйти от «деталей», связанных с государственным регулированием, монопольной властью, географическими особенностями рынка, т.е. такими факторами, которые в долгосрочной перспективе не имеют решающего значения.

Теоретическое абстрагирование помогло Д. Рикардо обосновать долгосрочные варианты решения проблемы роста в условиях совершенной конкуренции, теории ценности и распределения на основе предельной производительности. Обобщающим элементом исследования стал «закон рынков», постулирующий тенденцию равновесного состояния при полной занятости.

Идея совершенной конкуренции помогла понять, каким образом «естественные» цены в долгосрочном равновесии сочетаются с принципами децентрализованного управления и как последние способствуют развитию капиталистической экономики. Дж.С. Милль сделал это понимание еще более стройным. Им было разработано уравнение международного спроса, выделены так называемые неконкурирующие группы на рынке, дана тройственная классификация ценовой эластичности спроса, разработаны понятия экономии на масштабах, альтернативных издержек.

Неоклассическая школа политэкономии, расцвет которой приходится на XIX в., еще более точно и полно представила влияние совершенной конкуренции на ценовую систему. Экономика западного общества становилась все более централизованной, и свободное ценовое регулирование на этой стадии развития применялось на практике как никогда раньше, привлекая внимание и воодушевляя многих известных экономистов. Особенно значительными в этом смысле можно считать неоклассические концепции А. Маршалла. Развивая основные положения классиков, он более последовательно и полно обосновал механизм автоматического установления равновесия на рынке с помощью совершенной (чистой) конкуренции и действия законов предельной полезности и предельной производительности. При этом А. Маршалл пошел гораздо дальше. Им впервые были подвергнуты критике условности модели чистой конкуренции. Разработка теории анализа частичного и долгосрочного устойчивого равновесия на рынке, а также учет развития технологии и потребительских предпочтений при определении относительных цен позволили создать основы теории новой модели конкуренции - *монополистической*.

В целом весь конец XIX и начало XX в. явились периодом, изменившим многие устоявшиеся взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике. Недовольство существовавшей моделью совершенной конкуренции главным образом было вызвано чрезмерным вниманием только одному виду конкуренции - ценовой и невозможностью раскрыть с ее помощью сущность конкурентной деятельности. Критики модели совершенной конкуренции (И. Шумпетер, Ф.А. Хайек) указывали на элементы монополии, пронизывающие экономику и не находящие отражения в существующей концепции.

Интересен пример, иллюстрирующий небрежный обзор монополии классической школой. Из 903-страничного труда А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» только 10 страниц посвящено монополии, в «Началах политической экономии и налогового обложения» Д. Рикардо из 292 страниц - 5, в фундаментальном 1000-страничном труде Дж.С. Милля «Основы политической экономии» - только 2 страницы.

Главное же, что вызывало возражение, - экономическая концепция совершенной конкуренции была не в состоянии отразить глубинные корни конкуренции. Она пренебрегала динамикой конкурентной деятельности, игнорировала важность временного фактора и обходилась поверхностной мотивацией активности конкурентов. Являясь лишь формальной моделью, совершенная конкуренция как теория имела много серьезных недостатков.

Хронический дефицит платежеспособного баланса многих европейских стран, резкое замедление темпов роста экспорта, увеличение могущества монополий и другие последствия экономического кризиса в начале XX в. подтвердили несостоятельность подходов невмешательства в процесс установления рыночного баланса. Однако вплоть до кризиса 1929-1933 гг. и выхода в свет известного труда Дж. М. Кейнса «Общая теория занятости, процента и денег» этот процесс носил фрагментарный характер.

Основной сферой противоборства неоклассической школы и нового зарождающегося направления стали дискуссии вокруг вопросов ценообразования, начавшиеся с появления работы П. Сраффы «Законы получения доходов в условиях конкуренции». Автор на конкретных примерах показал, что под влиянием расширения масштабов производства крупные предприятия получают дополнительные преимущества, которые они могут реализовать, только нарушая действие механизма чистой конкуренции и оказывая непосредственное влияние на ценообразование.

Работы Дж. Робинсон и Э. Чемберлина подытожили дискуссию о характере ценообразования в условиях монополии и о возникновении неценовых форм конкуренции. Основным недостатком в описании монополии классической и неоклассической школами заключался в том, что в исследованиях уделялось большое внимание координирующей роли цены в долгосрочном равновесии. В связи с этим монополия, имеющая все признаки краткосрочного периода, не представляла особого интереса.

На самом деле теория монополии вообще не входила в экономическую теорию до 1838 г., пока А.О. Курно не установил равенство между маргинальным годовым доходом и равновесной монопольной ценой и предложил на этой основе теорию *чистой монополии* и

дуополии (позднее - олигополии). Значительный вклад в теоретические модели олигополии и монополии позднее внесли Ф.И. Эджуорт (математическое описание), А.П. Лернер (монопольная власть и ее оценка), К. Виксель (конкуренция и ценовая дискриминация), И. Шумпетер, Ф.А. Хайек и др.

Таким образом, к середине XX в. сформировались общие представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах, выразившиеся постулировании четырех классических моделей: совершенной (чистой) конкуренции, монополистической, олигополистической конкуренции и чистой монополии (табл. 1.1). Данные модели и по настоящее время являются

Справной точкой в исследовании конкуренции и конкурентных преимуществ.

Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию

Экономическая модель конкуренции	Основоположники модели и их основные труды
<p><i>Чистая конкуренция</i></p> <p>Бесконечно большое количество компаний, реализующих стандартизированную продукцию; контроль над ценой отсутствует; абсолютно эластичный спрос; неценовые методы конкуренции не практикуются; отсутствуют препятствия для организации бизнеса</p>	<p><i>Совершенная конкуренция</i></p> <p>А. Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776), Д.Рикардо «Начала политической экономии и налогового обложения» (1817), Дж. С. Милль «Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии» (1848), К. Маркс «Капитал» (1863-1894)</p>
<p><i>Монополистическая конкуренция</i></p> <p>Большое количество компаний, реализующих дифференцированную продукцию; диапазон контроля цен узкий; эластичный спрос; используются неценовые методы конкуренции; входной барьер в отрасль незначительный</p> <p><i>Олигополистическая конкуренция</i></p> <p>Небольшое количество компаний; диапазон контроля цен зависит от уровня согласованности их действий; преимущественно неценовая конкуренция; наличие существенных препятствий для организации бизнеса</p> <p><i>Чистая монополия</i></p> <p>Одна компания, выпускающая уникальную продукцию, не имеющую эффективных заменителей; контроль над ценами значительный; спрос неэластичный; вход в отрасль для других компаний заблокирован</p>	<p><i>Несовершенная конкуренция</i></p> <p>А.О. Курно «Исследование математических принципов теории богатства» (1838), Ф.И. Эджуорт «Теория монополии» (1897), К. Виксель «Лекции по политической экономии» (1901), Дж. Робинсон «Экономическая теория несовершенной конкуренции» (1933), Э. Чемберлин «Теория монополистической конкуренции» (1933), Дж.М. Кейнс «Общая теория занятости, процента и денег» (1936), Й. Шумпетер «Капитализм, социализм и демократия» (1942), А.П. Лернер «Экономика контроля» (1944), Ф.А. Хайек «Индивидуализм и экономический порядок» (1948), П. Сраффа «Производство товаров посредством товаров» (1960)</p>

1.4. Модель совершенной конкуренции

Механизм рыночного регулирования конкурентных отношений в рамках каждой отдельной модели имеет существенные отличия. В условиях чистой конкуренции, когда ни один продавец не в состоянии оказывать заметного влияния на формирование цены спроса, равновесная цена (C_0) определяется совокупным спросом (C) и совокупным предложением (Π) товара на рынке (рис. 1.1, а).

Это означает, что в краткосрочном периоде превышение равновесной цены ($C_1 > C_0$) приведет к перепроизводству и созданию излишков продукции, а занижение цены ($C_2 < C_0$) - к созданию дефицита. Однако, поскольку «вход» и «выход» из отрасли никак не ограничен,

экономическая прибыль (убытки) в долгосрочном периоде для абсолютного большинства предприятий сведется к нулю (рис. 1.1,б). Это произойдет из-за того, что цена установится на равновесном уровне C_0 , для которого объем товара, нашедшего спрос, будет равен объему товара, предложенного потребителям, - K_0 . В результате продавцы товаров будут довольствоваться только нормальной прибылью, удерживающей предпринимателя в данном бизнесе. При этом на рынке совершенной конкуренции останутся только те фирмы, величина издержек которых позволяет получать нормальную прибыль при равновесной цене C_0 .

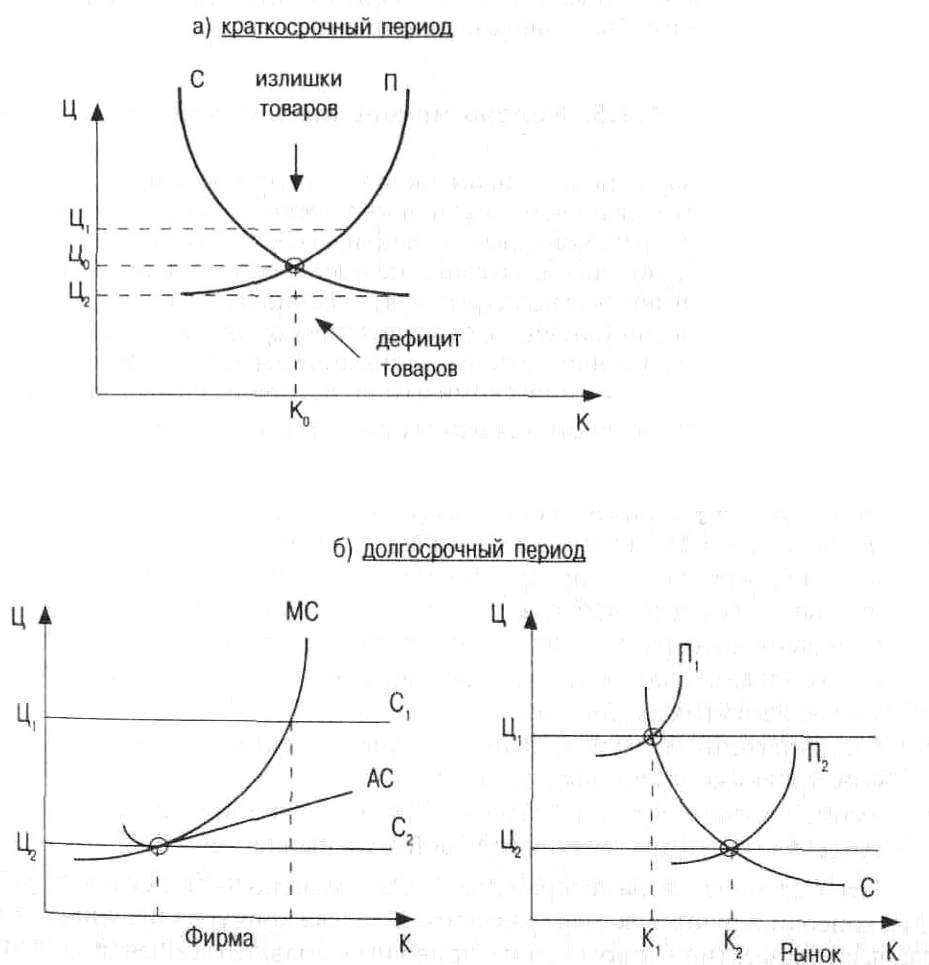


Рис. 1.1. Рыночное равновесие в условиях чистой конкуренции: С - совокупный спрос; П - совокупное предложение; АС - средние издержки; МС - маргинальные издержки

Таким образом, когда рынок совершенной конкуренции находится в равновесном состоянии, цена товара падает до минимального уровня и приближается к стоимости факторов производства. Если предположить, что в долгосрочном периоде технология, а также стоимость факторов производства останутся неизменными, издержки производства и реализации будут снижены до минимально возможного уровня и, следовательно, равновесная цена будет минимально возможной в данных рыночных условиях.

Условность модели, а также абстрактность ее исходных положений (неограниченное количество фирм, абсолютная степень стандартизованности продукции, равная и предельно малая мощность фирм и т.п.) не позволяют с ее помощью описать реально существующие рынки. Вместе с тем модель совершенной конкуренции имеет большое теоретическое значение для изучения реальных рынков, где конкуренция ограничена различными объективными и субъективными причинами.

1. 5. Модель монополистической конкуренции

По некоторым оценкам, около 75% всех компаний конкурируют на рынках, где сбытовая система функционирует в условиях монополистической конкуренции. Среда конкуренции заполнена большим количеством мелких и средних фирм, ни одна из которых не имеет значительной доли в общем объеме продаж. Ключевая конкурентная особенность такого рынка - отсутствие широкоизвестных лидеров, оказывающих существенное влияние на развитие условий и тенденций функционирования отрасли. Подобное состояние можно объяснить экономическими и (или) историческими причинами, а именно:

- отсутствием существенных препятствий для организации бизнеса;
- неэффективностью крупного масштаба производства из-за высокой степени дифференциации продукции, потребности покупателей в индивидуально изготовленных товарах, существенных отличий рынков, расположенных на различных территориях и других причин, не позволяющих организовать массовое производство и добиться эффекта экономии на удельных издержках;
- государственным регулированием бизнеса с целью поддержания высокого уровня конкуренции в отрасли;
- «молодостью» отрасли, когда ни одна из компаний еще не накопила средств и опыта для занятия большой доли рынка.

Некоторые рынки, на которых преобладает монополистическая конкуренция консолидируются по мере развития. Жесткая конкуренция уничтожает слабые, неэффективные компании и приводит к большей концентрации производства в крупных и мощных. Однако это происходит не всегда. Часто по экономическим соображениям компании не в состоянии дестабилизировать сложившуюся ситуацию из-за того, что ни одна из них не может кардинально изменить причины монополистической конкуренции.

В условиях данной модели конкуренции каждая компания, добившись равенства предельных затрат (MC) предельной выручке (MR), может получать экономическую прибыль, как показано на рис. 1.2, а. Однако в перспективе на прибыльном рынке появляются другие фирмы. Это частично сокращает спрос, «понижая» тем самым кривую спроса для каждой «старой» компании. Их борьба за сохранение своей доли рынка, как правило, увеличивает издержки производства и реализации продукции. Появление «новых» фирм будет продолжаться до тех пор, пока не установится долгосрочное равновесие снижающее доходы, как это показано на рис. 1.2,б.

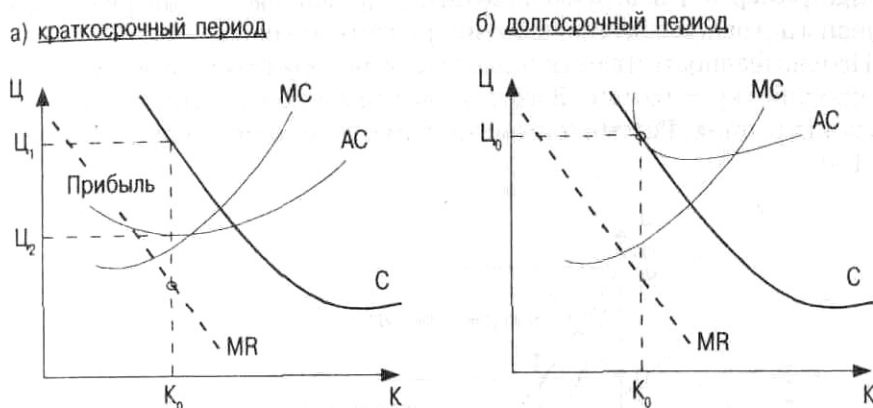


Рис. 1.2. Рыночное равновесие в условиях монополистической конкуренции

1. 6. Модель олигополистической конкуренции

Являясь достаточно распространенной формой рынка, олигополия имеет существенные отличия от рассмотренных моделей:

- * небольшое количество конкурентов;

* производимая продукция может быть как стандартизированной (промышленные товары), так и дифференцированной (потребительские продукты);

* эффективность работы требует, чтобы производственная мощность каждой компании занимала большую долю совокупного рынка (обычно суммарная доля четырех-восьми наиболее крупных компаний олигополистического рынка не ниже 60% общего объема реализуемой продукции);

* выгодно расширение бизнеса до больших размеров за счет конкурентов;

* большая взаимозависимость конкурентов;

* преимущественно неценовая конкуренция.

Каждая крупная компания в условиях олигополии старается вести себя как монополия, деятельность которой, правда, ограничена мощностью конкурентов. Из-за того, что успех олигополиста возможен за счет ослабления позиции конкурентов, конфликты на таком рынке иногда приводят к ожесточенной конкурентной борьбе. В истории бизнеса такая борьба обычно отождествляется с «войнами» (Toyota - Nissan, Honda - Yamaha и др.).

На практике чаще происходит обратное. Предприятия стремятся прийти к соглашению (картелю) по поводу цен, раздела рынка, совместного использования каналов реализации продукции. В результате совокупность предприятий-олигополистов фактически действует как чистая монополия, но при этом формально на них не распространяются антимонопольные санкции государства (например, когда вертикально интегрированные российские нефтяные концерны договариваются о ценах и территориях сбыта).

Неоднозначность и сложность олигополии объясняет недостаточно полную проработку ее теории. В настоящее время это наименее изученная модель конкуренции. Рассмотрим механизм олигополии на примере картеля (рис. 1.3).

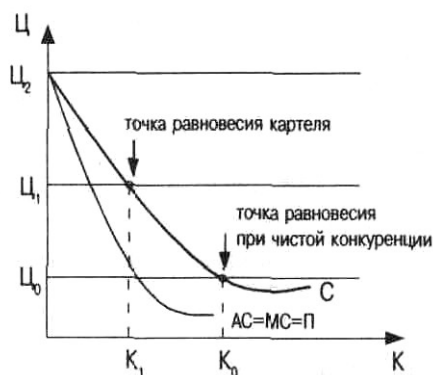


Рис. 1.3. Рыночное равновесие в условиях олигополии (картеля)

Допустим, существует рынок чистой конкуренции, где равновесная цена равняется C_0 , удельные издержки для всех фирм равны при любом выпуске, их кривая совпадает с кривой предложения в долгосрочном периоде. В этом случае при равновесной цене C_0 объем реализации составит K_0 и участники рынка будут получать только нормальную прибыль.

Если предположить, что данные фирмы договорились о сотрудничестве, общее руководство будет рассуждать, как монополист. В связи с тем, что максимальная прибыль монополиста достигается при таком выпуске, когда предельные издержки равны предельному доходу; объем выпуска олигополии вероятнее всего сократится до K_1 и цена будет повышена до C_1 .

Для каждой из компаний будут установлены квоты реализации, в сумме составляющие K_1 что, естественно, меньше первоначального объема K_0 . Таким образом, даже относительно небольшие фирмы могут пользоваться преимуществами чистой монополии.

1. 7. Модель чистой монополии

Крайним проявлением несовершенной конкуренции является чистая монополия, при которой на рынке существует одна компания, реализующая уникальную продукцию, не имеющую эффективных заменителей, вследствие чего эта компания может оказывать давление на потребителей при установлении цены.

Поскольку монополист действует на рынке один, кривая спроса для него совпадает с кривой совокупного спроса для всего рынка. В связи с тем, что последняя имеет отрицательный наклон, монополия отказывается принимать цену как данность (в отличие от рынка чистой конкуренции), а пытается выбрать для себя наиболее удачное соотношение комбинации «цена - количество» (C_1 и K_1), максимизирующее прибыль (рис. 1.4).

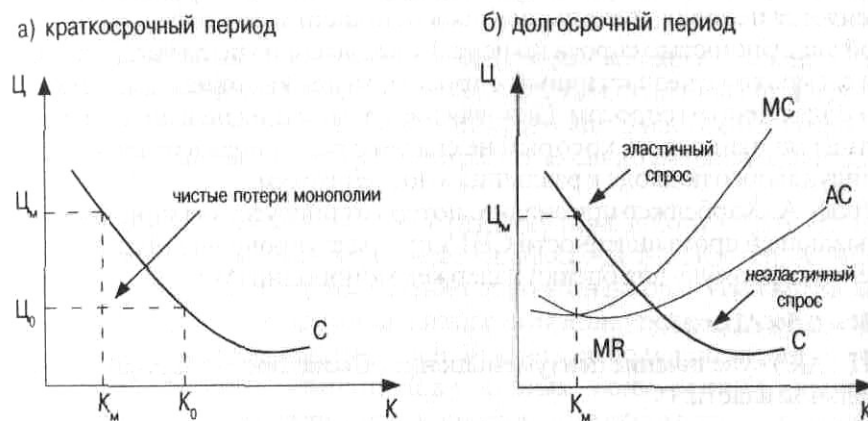


Рис. 1.4. Рыночное равновесие в условиях чистой монополии

В краткосрочном периоде (рис. 1.4, а) монополия имеет потери, так как ряд потенциальных преимуществ маркетинга остается нереализованным. Однако существуют и некоторые позитивные моменты деятельности монополии. Опасаясь появления на рынке конкурентов и товаров-заменителей, монополист вынужден стимулировать развитие базовых технологий как с целью минимизации издержек, так и для разработки новых, более совершенных товаров. Кроме того, экономия на масштабах производства может перевесить (с точки зрения экономической эффективности) целесообразность создания условий для конкуренции.

По-иному ведет себя монополия в долгосрочном периоде (рис. 1.4, б). Она добивается использования всей возможной экономии от масштабов производства. Однако потребители не получают всех преимуществ от низких издержек монополиста, так как монополия устанавливает цену (C_1), как правило, значительно превышающую уровень средних совокупных (AC) и предельных (MC) издержек.

Более того, если отсутствует угроза появления конкурентов, монополия, начиная с точки долгосрочного равновесия, может увеличивать прибыль за счет «движения» по кривой спроса вверх, увеличивая цену и уменьшая выпуск. Но, как известно, при высоких ценах спрос более эластичен по цене. Поэтому последний вскоре упадет до цены долгосрочного равновесия.

Иногда, вместо того чтобы устанавливать цену на уровне, дающем возможность получить максимальную прибыль в краткосрочном периоде, монополист может назначить несколько меньшую цену. В такой ситуации прибыль будет умеренна по размерам, но тогда рынок станет менее привлекательным для потенциальных конкурентов. Лимитирующее ценообразование применяется, в случае, если монополист имеет серьезные преимущества перед потенциальными конкурентами по удельным издержкам и ограничивает краткосрочную прибыль исключительно с целью затруднения входа на рынок.

Представленные положения строились на том, что монополист реализует свои товары всем потребителям по одной цене. На практике же часто применяется ценовая дискриминация в отношении сегментов рынка с различной эластичностью спроса по цене. Более высокие цены устанавливаются для сегментов с неэластичным спросом, менее высокие - для сегментов рынка с эластичным спросом. Ценовая дискриминация позволяет извлекать дополни-

тельный доход, который не связан с различием в издержках из-за индивидуального подхода к различным потребителям.

Проф. А. Харбеджер при анализе потерь от присутствия монополий в обрабатывающей промышленности США при ряде упрощений предложил приближенную формулу для оценки издержек монополии (W):

$$W=0,5 \times \Delta Ц \times \Delta К,$$

где $\Delta Ц$ ($\Delta К$) - увеличение цен (уменьшение объема производства) при монопольной власти.

Такая оценка является условной. Но выраженная в денежном эквиваленте и взятая по отношению к ВВП, она наглядно демонстрирует реальные потери общества от ограничения конкуренции.

Вместе с тем нельзя говорить и об исключительной неэффективности ограничения конкуренции. Монополия может приносить и определенные социально-экономические выгоды: снижение удельных издержек за счет экономии на масштабе производства, технологический прогресс за счет высокой степени концентрации ресурсов, эффективную реализацию интересов общества в отраслях, где нецелесообразно стимулирование конкуренции.

В целом же анализ представленных моделей подтверждает негативное влияние монополизации рынков на развитие экономики. Во-первых, нарушаются основные права конечных потребителей, так как они вынуждены приобретать товары по завышенным ценам при искусственно заниженном предложении; во-вторых, чрезмерная концентрация производства подавляет развитие предпринимательства, вследствие чего механизм чистой конкуренции действует с меньшей эффективностью; в-третьих, монополизация приводит к структурным диспропорциям в развитии рынка.

Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что представленные теоретические модели, безусловно, требуют дальнейшего развития и уточнения. Чем ближе реальная рыночная структура к конкретной модели, тем заметнее будут в ней проявляться описанные механизмы конкуренции. Однако это не означает, что с помощью изложенных четырех моделей конкуренции можно описать все многообразие сложного и противоречивого состояния реальных рынков. О преимуществах и недостатках моделей конкуренции необходимо судить в первую очередь с точки зрения конкретного исторического этапа развития рыночных отношений, экономических особенностей рынка и опыта конкуренции. И в этом смысле современная экономическая наука значительно дополнила полученные теоретические результаты.

1. 8. Направления современных исследований проблем конкуренции

Современные научные школы, исследующие маркетинг и конкуренцию, использовали богатый теоретический и практический опыт при изучении и дальнейшем развитии методологии конкуренции. В настоящее время можно выделить три основных научных центра, интенсивно разрабатывающих данные проблемы.

Наиболее значимой можно считать научную школу США, и в первую очередь Гарвардскую школу бизнеса. Профессора М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур составляют ядро этой школы. Ими впервые были представлены решения проблемы измерения конкурентоспособности изделий, компаний и отдельных отраслей. Был внесен большой вклад и в стратегическое управление компанией в условиях конкуренции, выделены и оценены факторы, определяющие конкурентные преимущества, и ключевые факторы успеха. Особенно существенных результатов удалось достичь в исследовании проблем регулирования конкуренции на уровне отраслей.

Другая оригинальная школа представлена научными центрами Японии. Университеты Токийский, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзи координируют свои исследования в области неценовой конкуренции, совместного (с конкурентами) продвижения продукции. Большое внимание уделяется проблеме сотрудничества и взаимодействия национальных производителей

с целью завоевания новых географических рынков сбыта. Яркими представителями японской школы являются профессора Х. Такеучи, Х. Кобояси, М. Цучия, Т. Ногучи.

Более разнообразны исследования конкуренции в Европе. Швейцария, Швеция, Дания, Австрия, Италия, Германия практически имеют собственные, хотя и во многом проамериканские, модели, описывающие конкурентное поведение компании. Особенно детально представлены в научных трудах европейских ученых вопросы конкуренции в международном масштабе (глобальная конкуренция).

Широкий спектр проблем маркетинга и конкуренции применительно к российским условиям разрабатывается и отечественными учеными. Большинство ведущих экономических вузов страны ведут собственные разработки проблем конкурентоспособности, маркетинговые исследования товарных рынков, методов регулирования конкурентных отношений. К сожалению, ввиду объективных причин российская наука имеет меньший исторический опыт исследования данных проблем. В то же время особенность современного этапа развития отечественной экономики состоит в том, что в распоряжении российских ученых находится теоретический и огромный практический опыт мировой конкуренции. Есть возможность, не теряя времени на самостоятельные разработки, усвоить уроки системного, комплексного решения проблемы, чтобы избежать дорогостоящих ошибок. Это не означает необходимости слепого копирования имеющегося опыта, тем более что его прямое использование на российском рынке часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения. В создавшихся условиях особенно важно выделить наиболее ценное в теории и практике и на этой основе предложить механизм выбора таких приемов и методов конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы особенностям развития конкретного бизнеса, с другой - сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития.

ЛЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Развитие экономических реформ в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Государство, предприятия, потребители стали активнее влиять на конкурентную ситуацию. Несмотря на то, что наряду с положительными результатами в условиях экономического кризиса остается много нерешенных проблем, главным фактором, направляющим развитие российской экономики, становится конкуренция. Ее усиление требует поиска новых методов и форм адекватного реагирования.

2. 1. Объективные предпосылки усиления конкуренции

Переход от конкуренции за ресурсы и товары к конкуренции за потребителя и ужесточение отношений в этой сфере стали возможны в результате появления новых рыночных факторов. Их можно разделить на две группы, косвенно и непосредственно влияющих на усиление конкуренции.

Макроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с факторами структурного характера, радикально изменившими приоритеты ведения бизнеса.

1. *Увеличение количества и разнообразия предприятий, действующих на российском рынке.* С начала реформ общее количество предприятий, действующих в народном хозяйстве, возросло почти в 10 раз и в настоящее время насчитывает более трех миллионов. Увеличение количества хозяйствующих субъектов и разнообразия их организационных форм произошло за счет упрощения процедур создания и регистрации различного типа организаций, в результате чего появилось много новых структур, которые принято относить к малому и среднему бизнесу. Создание новых предприятий происходило и за счет разделения крупных объединений в ходе приватизации, распада отдельных промышленных монополий, создания большого количества фирм, обеспечивающих и обслуживающих рыночные процессы в банковской, страховой, торговой сферах, формирования совместных предприятий. Увеличение количества хозяйствующих субъектов медленно, но приводит к расширению предложения товаров, вытеснению с рынка дорогой и некачественной продукции. При ограничении

платежеспособного спроса это сказывается на уменьшении и последующей стабилизации рентабельности бизнеса, что в свою очередь ведет к усилению конкуренции.

2. *Либерализация цен и сокращение платежеспособного спроса.* Отмена прямых ценовых ограничений коснулась примерно 80% оптовых и 90% розничных цен. На первых этапах реформы это привело к взвинчиванию цен и последующему сокращению спроса, а затем и предложения неконкурентоспособных товаров. По сравнению с 1991 г. объем производства сократился более чем в три раза. Эти обстоятельства заставили многие компании диверсифицировать свою деятельность и выйти на новые товарные рынки, т.е. конкурировать с предприятиями, ранее действовавшими на данных рынках. Но более важным итогом либерализации цен с точки зрения влияния на конкуренцию стало приближение цен на отечественную продукцию к мировым. При открытии торговых границ это привело к увеличению присутствия на российском рынке иностранных конкурентов, обладающих большим опытом и знаниями в области конкурентной борьбы, хотя и не всегда быстро адаптирующихся к реальным российским условиям ведения бизнеса.

3. *Либерализация внешнеэкономических отношений.* Помимо увеличения легального присутствия иностранных конкурентов на отечественном рынке она привела к значительному росту так называемого трудно контролируемого («челночного», нелегального) импорта. При двукратном снижении официально учитываемого импорта реальные поставки товаров из-за границы, начиная с 1993 г. возросли более чем в два раза.

4. *Финансовая дестабилизация и инфляционные процессы.* В начале реформы они препятствовали процессам демонополизации экономики и развитию конкуренции. Вместе с тем свертывание традиционного, часто неконкурентоспособного производства и начавшаяся структурная перестройка отдельных отраслевых рынков при опережающем росте доходности торговых и финансовых операций положительно повлияли на усиление конкуренции. С одной стороны, это сдерживает проявления ценового монополизма и диктата производителя, с другой - устраняет диспропорции в структурной организации народнохозяйственного комплекса. Снижение темпов инфляции и появление рынка капитала привели к оживлению конкуренции.

5. *Обеспечение конвертируемости рубля.* Большое значение для развития процессов конкуренции оказал переход к единому рыночному валютному курсу и к конвертируемости рубля. На рынке стали формироваться объективные Ценовые ориентиры и возникли мощные стимулы для преодоления ранее сложившихся ценовых диспропорций. Это привело к повышению насыщенности потребительского рынка (главным образом за счет импорта) и усилению позиций иностранных производителей. В результате достижения конвертируемости рубля были закреплены главные финансовые ориентиры для формирования конкурентной среды на внутреннем рынке. Однако наибольшие выгоды от беспрепятственной конвертируемости рубля получили в основном иностранные компании благодаря ценовой конкуренции и относительно высокому качеству предлагаемых товаров и услуг.

6. *Приватизация и формирование негосударственного сектора экономики.* Эти процессы привели к созданию альтернативного предложения товаров и более гибкому подходу к ведению бизнеса. И несмотря на то что негосударственные компании изначально формировались в торговой и финансовой сферах, их распространение в промышленных отраслях происходит все с большей активностью. Обладая более эффективной организацией, негосударственный сектор экономики создает дополнительные условия для развития конкуренции и во многих отраслях играет доминирующую роль.

7. *Демонополизация экономики.* Проводимая в рамках государственной программы она также является мощным фактором развития конкуренции. Разукрупнение хозяйствующих субъектов в ходе проведения приватизации государственных и муниципальных организаций, отраслевые и региональные программы демонополизации, государственное регулирование естественных монополий, антимонопольный контроль за деятельностью финансово-промышленных групп, стимулирование развития малого бизнеса, лицензирование, квотирование и другие меры ограничения монопольной власти начинают оказывать влияние на активизацию конкуренции. И несмотря на то что реализация программы часто

проводится поспешно, без должного учета интересов национальных производителей, в целом она положительно влияет на увеличение предложения товаров на российском рынке.

8. *Создание рыночных институтов* (бирж, различного рода торгов, банков, страховых компаний, мощных товаропроводящих сетей и т.п. организаций) ускорило процессы развития рыночной инфраструктуры и также положительно повлияло на развитие конкуренции.

Микроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с изменениями в рыночном поведении товаропроизводителей (продавцов) и потребителей продукции. В ходе реализации экономических реформ было получено такое большое количество уроков, как нельзя вести бизнес в условиях активно меняющегося рынка, что участники рынка медленно, но уверенно начали обращаться к приемам и методам работы в условиях конкуренции.

1. *Изменение поведения предприятий на рынке.* В целом оно характеризуется как уход от пассивного следования за проводимыми (часто бессистемными и противоречивыми) экономическими реформами к активным действиям, направленным на выход из тупикового состояния. Причем для различных групп предприятий эти действия носили неодинаковый характер.

Для многих крупных компаний характерно стремление к монополизации, что свидетельствует о желании обезопасить свой бизнес от давления внешней среды. И это стремление естественно в условиях, когда директорат крупных концернов связан с властными структурами. Стратегия выживания для таких предприятий в основном сводится к лоббированию собственных экономических интересов (адресные налоговые льготы, квоты, льготные кредиты, государственные ссуды), к участию в лицензировании с целью оттеснения конкурирующих предприятий с рынка, негласному разделу рынков по территориальному признаку. Однако за редким исключением получаемые льготы носят кратковременный характер и лишь частично возмещают объем требуемых ресурсов. В связи с этим крупные предприятия все активнее предпринимают действия по укреплению своего положения на рынке за счет реализации конкурентных преимуществ массового производства, комплексного обслуживания потребителей (доставка, шефмонтаж оборудования, сервисное обслуживание, поставка запасных частей), развития собственных дилерских и дистрибуторских сетей. Как показывает опыт последних пяти лет, предпринимаемые меры свидетельствуют об изменении приоритетов в ведении крупного бизнеса. Условием и средством выживания становится конкуренция за потребителя.

Более активно этот процесс происходит в среде малого и среднего бизнеса. При отсутствии сколько-нибудь значительной помощи со стороны государства этот сектор экономики раньше приступил к созданию собственного фундамента для ведения конкурентной борьбы. В первую очередь сказанное относится к торговым и финансовым структурам, компаниям по производству строительных материалов, продуктов питания, сервисному обслуживанию, туризму, отдыху.

В целом предприятий, для которых характерен «консервативный» (нерыночный) тип поведения, становится все меньше и меньше. Стремление выжить в сложных финансовых условиях заставляет их диверсифицироваться, расширять рынки сбыта, ограничивать прирост заработной платы и темпы роста отпускных цен, осуществлять инвестиции в новое производство. Таким образом, можно констатировать по крайней мере желание большинства компаний найти свой путь и методы выживания, о чем нельзя было говорить еще 3-4 года назад. И прежде всего речь идет об изменении ориентиров в развитии. Главный из них потребитель, его требования и возможности. Понимание этого важного момента трансформирует поведение предприятий, определяет неизбежность столкновения их экономических интересов в борьбе за бюджет потребителя и поэтому расширяет объектную базу конкурентных отношений.

2. *Трансформируется и покупательское поведение потребителей.* Принятие решения о покупке происходит на более профессиональном уровне. ставшие историей потрясения рынка ценных бумаг (АО «МММ», «Тибет» и др.), а также недавние банковские кризисы заставили потребителей более взвешенно относиться к товарным предложениям. А если при-

нять во внимание процессы одновременного сокращения доходов потребителей и увеличения объема предложения товаров, то превращение потребителя в центральный и минерирующий элемент процесса купли-продажи становится очевидным (в отличие от существовавшего ранее рынка продавцов) и в корне меняет рыночную ситуацию. Ограниченность бюджета потребителей заставляет производителей повышать качество и понижать цены на товары, что, безусловно, активизирует конкуренцию.

Перечисленные объективные предпосылки развития конкурентных отношений носят фундаментальный характер и являются результатом серьезных изменений, происходящих в экономике. Есть все основания полагать, что данные изменения носят необратимый характер. Вместе с тем, как показывает российская практика, наличие структурных предпосылок для развития конкуренции не всегда приводит к активизации конкурентной борьбы. Слабый экономический потенциал многих российских предприятий обуславливает их попытки к организационному разделу рынков, «выбиванию» льгот и субсидий, административному ограничению конкуренции, что приводит к формированию фиктивных преимуществ, не имеющих под собой реальной основы.

Кроме того, для экономики России в 1995-1999 гг. характерна адаптация структуры производства к новому витку сжатия спроса, отрицательно сказавшемуся на развитии конкуренции. Существенное негативное влияние на развитие конкуренции оказало продолжающееся снижение инвестиционной активности, затрудняющее структурные и институциональные преобразования, а также уход денежных средств из контролируемого денежного оборота под давлением налогового пресса. Для расширения сферы конкурентных отношений важна комплексная система мер на различных уровнях управления экономикой.

2.2. Государственное регулирование конкурентных отношений

Роль государства в регулировании конкуренции имеет многосторонний характер и реализуется путем разработки и осуществления национальной промышленной политики, в рамках которой определяются методы и формы влияния на деловую активность отраслей и предприятий с целью повышения их конкурентоспособности. В настоящее время трудно говорить о комплексной реализации возможностей государства в активном регулировании конкурентных отношений, однако еще недавно безнадежная ситуация начинает меняться к лучшему.

В 1995 г. в России была начата серьезная работа по созданию законодательства, адекватно отражающего реально протекающие экономические процессы и обеспечивающего конкурентную политику. За прошедший период Российским парламентом приняты пять федеральных законов: «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», «О защите прав потребителей», «О рекламе», «О естественных монополиях», «О государственной поддержке малого предпринимательства».

К первым практическим мерам по реализации Закона «О конкуренции...» относится формирование списка монополистов, в который вошло большое количество товаропроизводителей, доминирующих на федеральном и региональном рынках. Абсолютное большинство списка составили так называемые временные монополии, т.е. компании (не всегда крупные), попавшие в монополисты в связи с развалом СССР, прекращением поставок из ближнего зарубежья, изменением текущей конъюнктурной ситуации.

В отличие от международной практики борьбы с монополистами, включающей широкий спектр средств (упрощение условий для открытия новых фирм в монопольной сфере бизнеса; отсутствие жесткого вмешательства во внешнюю торговлю; принудительное разукрупнение монополистов; госконтроль за слияниями и поглощениями компаний; прямой контроль за ценами и заработной платой в экстренных случаях), основная деятельность правительства в этой сфере была сконцентрирована на установлении предельных уровней рентабельности, прямого регулирования цен и даже ликвидации компаний.

В очень короткий срок практика показала бесперспективность таких действий. Регулирование деятельности «временных монополий» оказалось весьма затруднительным из-за их большого количества, контроль за ними в создавшейся сложной экономической ситуации

был практически невозможен, а какие-либо радикальные меры исключены по политическим и социальным причинам. И вскоре государство отказалось от массового и бессистемного использования подобных мер, что лишило какого-либо смысла существование самого списка монополистов.

Главное направление деятельности начало смещаться от контроля над «временными монополиями» к поощрению конкуренции. Для этих целей при правительстве был создан Государственный комитет по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (ГКАП, позднее преобразованный в министерство - МАП), к основным функциям которого были отнесены:

- совершенствование нормативной базы положений Закона «О конкуренции...»;
- разработка регламентирующих положений о естественных монополиях;
- разработка правовой базы для регулирования деятельности банков и контроль за рынком ценных бумаг;
- регламентация санкций к организациям, производящим операции повышенного риска с вкладами физических лиц;
- регулирование деятельности товарных бирж, российских нефтяных компаний;
- изменение национальной системы сертификации товаров и услуг и др.

Первым существенным шагом в направлении поощрения конкуренции со стороны вновь образованного органа стала государственная программа демополизации экономики и развития конкуренции на рынках Российской Федерации. Ее основные приоритеты сводились к следующему:

- 1) создание правовой базы федерального регулирования **субъектов** естественной и государственной монополии;
- 2) демополизация торгового, строительного, дорожно-транспортного ком-кексов, связи, проведение мероприятий по разукрупнению ассоциаций, регламентация слияний и концентрации капитала на законодательной основе;
- 3) осуществление госконтроля за ходом приватизации в целях предупреждения создания новых монопольных структур;
- 4) устранение правовых, административных и финансовых барьеров для товаров, услуг и капиталов на российском рынке, их ослабление для новых экономических структур;
- 5) регламентация прямых бюджетных ассигнований, льгот и других методов создания неравных начальных условий конкуренции.

Конкретные шаги по демополизации и развитию конкуренции стали осуществляются на основе принципиальных положений, включающих запрет на приобретение финансово-промышленными группами доминирующего положения на региональных рынках; импорт взаимозаменяемых товаров из соседних регионов, ближнего и дальнего зарубежья; выделение самостоятельных хозяйствующих субъектов из различных объединений; поощрение создания конкурирующих производств и стимулирование малого предпринимательства путем предоставления налоговых льгот, дотаций и льготных кредитов; увеличение числа потребителей на рынке путем разукрупнения предприятий-потребителей.

В рамках программы впервые для российских условий были определены общие направления формирования конкурентного товарного рынка:

- снижение (ликвидация) правовых, экономических, организационных и административных барьеров, препятствующих вхождению новых предприятий на рынок, в том числе мировой.
- импорт взаимозаменяемых товаров из соседних регионов, ближнего и дальнего зарубежья;
- выделение (разделение) самостоятельных предприятий из объединений и крупных компаний;
- создание конкурирующих производств путем нового строительства;
- диверсификация производства;
- конверсия оборонного комплекса;

- государственная поддержка инновационной деятельности, малого и среднего бизнеса, предприятий, выходящих на рынок с конкурентоспособными товарами;
- развитие инфраструктуры сферы обращения (транспорт, склады, посреднические, закупочные организации, биржи);
- создание системы организованных товарных рынков и конкурсного распределения дефицитных ресурсов;
- развитие инфраструктуры информационного обеспечения экономической деятельности предприятий;
- создание правовых основ и методов регулирования естественных и государственных монополий;
- повышение правовой грамотности и культуры участников рыночных отношений.

В отраслевых и региональных программах демонополизации в дальнейшем предполагается сделать упор на разработку и реализацию целевых проектов регулирования барьеров входа на товарные рынки, т.е. экономических, технических, организационных и правовых условий, препятствующих или затрудняющих создание и ведение бизнеса на анализируемом рынке. Причем речь идет о тех рынках и по отношению к тем барьерам, которые более всего влияют на развитие конкуренции (табл. 1.2). Необходимо подчеркнуть, что реализация представленных мероприятий будет иметь не только положительный эффект развития конкуренции. В силу компромиссного характера предполагаемых мер неизбежный результат подмены естественных рыночных механизмов может вызвать и отрицательные последствия, о которых часто предпочитают умалчивать (табл. 1.3).

Неоднозначный характер имеет также и механизм государственной помощи и поддержки отдельных производителей и отраслей. С одной стороны, как уже отмечалось, любые методы государственного вмешательства, даже являясь чрезвычайно действенными, в конечном счете искажают конкурентную ситуацию, искусственно ставя отдельных субъектов рынка в более выгодные условия. С другой - различные виды государственной помощи могут использоваться не только в целях проведения структурной перестройки, но и для помощи нерентабельным, в силу экономических и социальных причин необходимым отраслям и регионам с низким уровнем жизни. **Все** это делается под флагом защиты национального рынка, для того чтобы отечественные предприятия заняли лидирующую роль по приоритетным направлениям.

В настоящий момент наиболее распространенными формами государственной помощи и поддержки являются прямые субсидии, освобождение от налогов, государственные кредиты под льготные проценты, предоставление предприятиям земельных участков и другой государственной собственности безвозмездно либо на благоприятных условиях, беспроцентные либо низкопроцентные ссуды, полное возмещение затрат в случае успеха проекта, отсрочка налоговых и социальных платежей в бюджет, предпочтительный доступ к государственным контрактам. Бессистемная реализация этих мер, имеющая место в настоящее время, затрудняет становление конкурентных отношений и выводит на передний план задачу *создания нормативной базы государственной помощи для выравнивания условий хозяйствования с обязательной регламентацией ее отдельных видов.*

Если признаками кризисного состояния отрасли являются избыток производственных мощностей, имеющий долговременный структурный, а не краткосрочный конъюнктурный характер, снижение занятости и сокращение деловой активности, государственная помощь в этом случае должна вести к восстановлению долговременной жизнеспособности отрасли путем решения проблем, а не путем нормативно-правового поддержания статус-кво. Причем интенсивность предоставляемой помощи должна быть пропорциональна этим проблемам, так чтобы нарушения конкурентного баланса сводились к минимуму. Кроме того, государство, пока еще являющееся самым крупным акционером ряда ключевых предприятий, должно играть в их судьбе более существенную роль. По отношению к крупным приватизированным предприятиями. Целесообразно активнее проводить политику помощи по привлечению инвестиций с целью сохранения существующих рынков и защиты производителей и потребителей.

Вместе с тем переход от сверхмонопольного состояния экономики возможен лишь при мощнейшей государственной защите и опеке нового бизнеса, особенно малого и среднего. Такая помощь наиболее реальна в следующих направлениях:

выделение бюджетных средств и привлечение частных инвестиций в сферу малого и среднего бизнеса, в том числе в развитие его инфраструктуры;

- сохранение для малых предприятий действующей системы льготного налогообложения;
- снижение административных барьеров входа, особенно со стороны местной администрации;
- информирование и просвещение предпринимателей, в том числе и правовое, с целью формирования у них навыков грамотного поведения в рыночных условиях;
- защита предпринимателей от преступных посягательств.

Международная конкуренция обозначила общие слабые стороны отечественных товаропроизводителей: медленную адаптацию к изменениям спроса, отставание по качеству продукции, дизайну, применяемым технологиям, высокий уровень затрат на производство. В соответствии с изменением конъюнктуры за последние несколько лет упал объем производства на многие отечественные товары, доля которых в общем объеме продаж в России снизилась. Важно заметить, что по отдельным видам товаров падение потребления отечественной продукции происходило на фоне общего роста объемов потребления.

В связи с этим в сфере регулирования внешнеэкономической деятельности государству приходится также решать одновременно две противоречивые задачи: создание эффективной конкурентной среды и обеспечение защиты внутреннего рынка от конкуренции там, где это целесообразно, исходя из перспектив повышения конкурентоспособности предприятий или из соображений экономической безопасности. Необходимая в этих случаях защита отечественных производителей от иностранной конкуренции не должна полностью закрывать рынок от ввоза. Стимулирующая конкуренция должна всегда присутствовать как на внутренних рынках, так и во внешнеэкономической деятельности государства.

Роль государственного регулирования конкуренции, как и государства в целом в экономических преобразованиях, является предметом дискуссий на всех уровнях власти, в среде ученых-экономистов и политологов. Нет необходимости подробно останавливаться на различных точках зрения в этом вопросе. Они достаточно хорошо известны и в своих крайних выражениях сводятся к следующему. При абсолютно либеральном подходе предполагается, что государство минимально вмешивается в экономику, предоставляя возможность самонастройки ее механизма. При абсолютно государственническом подходе государство активно и детально вмешивается в экономику, обеспечивая высокую долю государственного сектора и высокий уровень государственных инвестиций.

В последнее время при выборе модели государственного регулирования чаще склоняются к тому, что определяющим моментом здесь должна быть не величина государственного участия в экономических преобразованиях (ясно, что оно должно быть масштабным и активным), а содержание этого участия. И заключаться оно должно в следующем:

- разработке законодательства, создающего условия, гарантии и стимулы для предпринимательства, конкуренции и структурной перестройки;
- жестком контроле за исполнением законодательства;
- формировании и перераспределении финансовых потоков;
- распределении на конкурентной основе обеспеченного ресурсами госзаказа;
- адресных социальных гарантиях отдельным категориям населения;
- инвестиционной активности (как гаранта) на уровне, необходимом для привлечения частных капиталовложений.

Выполнение этих функций позволит государству управлять развитием экономической реформы, не прибегая к известным «госплановским методам». При этом совершенно очевидно, что сегодня степень реализации перечисленных функций государства далека от того, чтобы стало возможным достижение тех целей, для которых эти функции предназначены. Поэтому современным российским предприятиям при выработке собственных стратегий

конкуренции приходится учитывать несовершенство законодательной базы предпринимательства, нелогичные и противоречивые действия государственных органов и с большой степенью осторожности рассчитывать на государственную помощь и поддержку.

2.3. Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках

Отличительной особенностью отраслевых рынков является региональная замкнутость, которая усугубляется слабостью рыночной инфраструктуры, в том числе отсутствием необходимых информационных систем, действиями местных администраций, вводящих те или иные ограничения на ввоз (вывоз) продукции из регионов, а также высокими тарифами на перевозку продукции. На этом общем фоне проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках имеют многоаспектный характер, они обусловлены действием ряда факторов.

1. *Экономические факторы* (несовершенство налоговой, кредитной, инвестиционной, ценовой политики государства, ограничения по спросу, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатежи, высокая инфляция и финансовая нестабильность).

2. *Административные факторы* (усложненные процедуры регистрации предприятий, выдачи лицензий на право деятельности, предоставления помещений и земельных участков, ввоза-вывоза продукции на (за) территорию, квотирование).

3. *Организационные факторы* (неразвитость рыночной инфраструктуры, низкий уровень организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий).

4. *Структурные факторы* (создание альянсов между уже существующими на рынке структурами, а также их вертикальная или горизонтальная интеграция).

5. *Природные и экологические факторы* (ограниченность природных ресурсов и необходимость охраны окружающей среды).

6. *Факторы неправового характера* (недобросовестная конкуренция и криминальное влияние на рынок).

Экономические факторы имеют существенное значение для всех отраслей (табл. 1.4). Группа отраслей *топливно-энергетического комплекса* характеризуется высокой капиталоемкостью, длительными сроками окупаемости инвестиций, многоступенчатым технологическим циклом производства и реализации. Высокие размеры необходимых капиталовложений, которые могут осуществить лишь консолидированные инвесторы с привлечением государственных и частных финансовых источников (российских или иностранных), препятствуют модернизации отрасли, использованию конкурентоспособных технологий.

Группа отраслей *транспортного комплекса* характеризуется большей степенью развитости конкурентной среды, в том числе и за счет возможности переключения спроса с одного вида транспорта на другой (эластичности спроса). Главным экономическим препятствием для развития конкуренции (вступления новых субъектов в отрасль) в транспортном комплексе России является острая нехватка инвестиций. Для снижения этих барьеров особую актуальность приобретают разработка и реализация инвестиционных программ, а также уменьшение ставок налогообложения, стимулирование долгосрочного кредитования и страхования.

Рынок *услуг связи* отличается неразвитостью конкуренции и наличием монопольных структур в сферах электросвязи (АО «Ростелеком»), почтовых услуг (ФУПС), отнесенных к естественным монополиям. Существуют объективные экономические препятствия, ограничивающие конкуренцию на данных рынках в зависимости от рентабельности и разной привлекательности услуг связи для хозяйствующих субъектов.

Так, наименее прибыльным (а нередко и убыточным) сегментом рынка являются услуги телефонной связи на селе. Налоговая политика может сыграть существенную роль в активизации конкуренции, если будет строиться на определении необходимого и допустимого уровня налогообложения высокорентабельных сегментов услуг связи (мобильная связь) соответствующими отчислениями в пользу менее рентабельных, но социально важных.

Рынок *сельскохозяйственного машиностроения* является рынком с труднопреодолимым в настоящее время препятствием для развития конкуренции в виде ограниченного спроса на продукцию со стороны аграрного сектора российской экономики. Тяжелое положение агропромышленного комплекса, его хроническая неплатежеспособность не позволяют обеспечить загрузку даже уже имеющихся машиностроительных мощностей и делают проблематичным развитие конкуренции.

В *строительном комплексе* сдерживают развитие конкуренции ограничения по спросу. Постоянное увеличение цен и тарифов на сырье, транспорт, энергоресурсы, продукцию машиностроения приводит к сокращению платежеспособного спроса, снижению рентабельности строительно-монтажных работ и соответственно к низкой привлекательности продукции этого рынка.

Существенным экономическим препятствием для развития конкуренции на рынке *продукции пищевой промышленности* является недостаточная поддержка малого бизнеса, поскольку именно на малые предприятия должен приходиться значительный объем сбыта пищевой продукции. Кроме того, применение в отдельных регионах методов прямого и косвенного регулирования цен на продукцию (ее искусственного занижения) в связи с особой социальной значимостью проблемы обеспечения минимального уровня потребления продуктов питания снижает привлекательность данного рынка для вновь вступающих предприятий.

Административные факторы, как видно из табл. 1.5 (гр. 2, 4, 5, 6 и 7) являются общими практически для всех основных рынков. В российских условиях это многочисленные препятствия и затруднения при создании и развитии новых предпринимательских структур, связанные с необходимостью волнения установленных правил и процедур, предусмотренных законодательными и подзаконными актами, а также актами и действиями органов власти различного уровня:

1) правовая и организационная неупорядоченность *лицензионной* деятельности, необоснованность размеров взимаемых лицензионных;

2) процесс регистрации предприятий неоправданно усложнен, требуется большое количество оформленных документов, подготовка которых занимает срок до нескольких месяцев и обходится весьма дорого;

3) вновь создаваемое предприятие еще до начала своей производственно-финансовой деятельности обязано внести значительные денежные средства на оплату услуг регистрирующего органа, нотариальных и аудиторских услуг господанадзора, санэпиднадзора и т.д. Уровень оплаты услуг колеблется от 10 до 100 минимальных размеров месячной оплаты труда;

4) в ряде регионов местные органы необоснованно отказывают или уклоняются от регистрации по мотивам нецелесообразности и под предлогом насыщенности местного рынка;

5) задерживается оформление и передача необходимых документов на право владения собственностью;

6) регистрация новых предприятий сопровождается установлением необоснованных дополнительных требований, ограничивающих их самостоятельность.

Снижение (устранение) административных проблем, не требует значительных материальных и финансовых затрат и зависит главным образом от политической воли государства, активности антимонопольных органов, правовой культуры и совершенства законодательной базы регулирования предпринимательской деятельности.

Факторы, специфические для основных рынков России. Помимо экономических и административных проблем, имеющих универсальный характер для многих рынков, в табл. 1.6 представлены факторы, специфические для различных отраслей.

1. Специфическими препятствиями для отраслей топливно-энергетического комплекса являются проблемы стратегического характера - жесткое поведение уже существующих на рынке вертикально интегрированных структур, препятствующих «новичкам» в доступе к ресурсам, прежде всего к источникам сырья.

2. Структура транспортного комплекса с точки зрения наличия препятствий для организации бизнеса дифференцирована: от легко преодолимых барьеров всех видов (на рынке услуг автотранспорта) до экономических барьеров, преодоление которых нецелесообразно и практически невозможно (услуги железнодорожного транспорта). Особыми факторами, которые снижают привлекательность отраслей транспортного комплекса, препятствуют вовлечению новых структур в конкуренцию, являются проблемы неправового характера (табл. 1.6, гр. 6, 7, 8) (развитие криминальных структур, контролирующей эксплуатацию транспортного комплекса, низкая сохранность грузов, особенно на дальних перевозках).

3. На рынках услуг связи специфическим объективным препятствием для развития конкуренции является технический (технологический) фактор - ограниченность орбитального и частотного спектров связи, несмотря на то что конверсия частично расширяет возможности по их использованию.

4. На рынке продукции сельскохозяйственного машиностроения - удержание цен на высоком уровне и повышение их при одновременном сокращении объемов производства, лоббирование распределения в свою пользу квот на поставку сельскохозяйственной техники по лизингу и бюджетных ссуд, выделяемых предприятиям сельскохозяйственного машиностроения.

5. Рынки продукции пищевой промышленности являются рынками, географические границы которых находятся, как правило, в пределах административных границ субъектов Федерации или более мелких административно-территориальных образований. Этим определяется более тесная зависимость субъектов этих рынков от степени развитости рыночной инфраструктуры, прежде всего транспортной, а также от группы административных ограничений, устанавливаемых органами власти субъекта Федерации и местного самоуправления.

6. В сфере торговли специфических факторов особенно много: вмешательство местных администраций в деятельность хозяйствующих субъектов; административные препятствия неправового характера (коррупция, бюрократизм, волюнтаризм);

сложная криминогенная обстановка на рынке (рэкет, бандитизм, контрабанда).

Справедливости ради следует отметить, что в настоящее время данные препятствия развития конкуренции не являются специфическими только для торговли, они имеют место на всех рынках.

Представленная специфика развития конкуренции на российских отраслевых рынках не отодвигает, а обостряет проблему поиска приемов и методов добросовестной конкуренции. Сложность ситуации состоит в том, что отдельных разовых мероприятий недостаточно. Необходима целенаправленная работа по стимулированию достижения лучших результатов. Причем значительная часть стимулов должна исходить от наиболее заинтересованных субъектов бизнеса - непосредственно предприятий. Борьба за потребителя должна стать ключевым приоритетом работы, а конкурентные преимущества средством достижения успеха.

ЛЕКЦИЯ 3. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Конкурентные преимущества неразрывно связаны с конкуренцией. Они возникают тогда и там, где возникает и развивается конкуренция. Чем более всеобъемлющий характер приобретает конкуренция на российском рынке тем более значимой для коммерческого успеха являются конкурентные преимущества. Их особенности и механизм формирования являются фундаментальной основой обеспечения конкурентоспособности.

Понятие конкурентного преимущества

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей - это факт, который фиксируется в

результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Часто приходится слышать о неоспоримых конкурентных преимуществах отечественных предприятий ВПК по технологическим разработкам, квалификации персонала. Безусловно, в тех случаях, когда технология является более передовой, а квалификация выше, можно говорить о преимуществах, но если они не находят отражение в больших объемах продаж, прибыли и других экономических показателях, то такие преимущества не принято называть конкурентными, они лишь создают потенциальные условия для развития конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества есть результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, разумного сегментирования рынка, внедрения новшеств, быстрого реагирования на потребности рынка. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности труда и квалификации производственного, технического, коммерческого персонала; качество и технический уровень производимых изделий; управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающиеся в экономическом росте.

Конкурентное преимущество носит сопоставительный, а, следовательно, относительный, а не абсолютный характер, так как оно может быть оценено только путем сравнения характеристик, которые влияют на экономическую эффективность продаж.

В маркетинговых исследованиях есть специальный вид оценки конкурентных преимуществ товаров, называемый «анализом пар», состоящий в том, что потребителю предлагают одновременно сравнить пару конкурирующих товаров и он должен сделать выбор, сформулировать предпочтения. Так принято оценивать товары широкого потребления. Количество предпочтений, предпочтительных выборов со стороны респондентов отражает рейтинг товаров, который является результатом анализа.

Исключением в этом отношении являются товары, обладающие уникальными свойствами, не имеющие заменителей. Такого рода товары с «абсолютными» конкурентными преимуществами обладают помимо уникальной потребительной ценности еще и тем особым свойством, что они непременно преодолевают на определенное время рамки конкуренции и занимают монопольное положение на рынке. Это тот единственный тип монополизма, который в полной мере поддерживается государством и закрепляется путем патентования принципиально новых характеристик товаров. «Абсолютные» конкурентные преимущества создают дополнительные стимулы для научно-технического прогресса и в конечном счете способствуют развитию конкуренции.

Относительность конкурентного преимущества проявляется в другом его важном свойстве - привязанности к конкретным условиям и причинам. Товар, обладающий преимуществом по цене на одном географическом рынке, может не иметь этого преимущества на другом. И напротив, товар, терпящий коммерческий провал, вытесняемый с рынка, через определенное время может пользоваться успехом вследствие, например, ухода основного конкурента, изменения кросс-курса валют, скачка инфляции, удачно проведенной рекламной кампании. Из этого следует, что конкурентное преимущество любого конкретного экономического объекта не может иметь универсального характера. При его анализе фактор привязки к реальным рыночным условиям должен обязательно учитываться.

Другой характеристикой конкурентного преимущества является его подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Для того чтобы добиться конкурентного преимущества, необходимы комплексные усилия. Иногда и их оказывается недостаточно из-за действия внешних, неконтролируемых факторов. Более того, одни и те же факторы могут как усиливать, так и ослаблять конкурентное преимущество. Например, современная технология способствует созданию преимуществ в области дизайна, качества, но может ухудшать параметры себестоимости изделия из-за высоких затрат на ее приобретение. Поэтому при изучении конкурентных преимуществ важен системный подход, обеспечи-

вающий учет и выделение наиболее важных факторов, действующих на сравниваемые объекты.

Виды конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно представить в виде классификационной структуры (рис. 1.6).

Наиболее важный критерий классификации - базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 10 основных видов конкурентных преимуществ.

1. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, определяются:

1) *лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие*, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, небольших сроках окупаемости капитальных вложений, благоприятной динамике цен, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения, отсутствии неплатежей, инфляционных процессов и пр.;

2) *стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиции кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере;*

3) *объективными факторами, стимулирующими спрос:* большая и растущая емкость рынка, невысокая чувствительность потребителей к изменению цен, слабая цикличность и сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей и пр.;

4) *эффектом масштаба*, который проявляется в том, что предприятия, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на существенно более низкие удельные затраты, чем предприятия с единичным, мелко- и среднесерийным типами производства, что позволяет им успешно конкурировать по цене предложения;

Превосходство в уровне себестоимости может возникать и вследствие неравенства стартовых условий функционирования на рынке. В первую очередь это касается возможности широкого доступа к более дешевым и удобным сырьевым источникам, а также технологического превосходства. Немаловажное значение имеют доступность заемного капитала при более низких процентных ставках и льготных условиях кредитования, сделанные ранее вложения в рекламу продукции и развитие сбытовой сети.

5) *эффектом опыта*, который выражается в большей эффективности труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товаров. Согласно расчетам, издержки на единицу продукции под действием данных факторов уменьшаются на 20% при каждом удвоении объема выпускаемой продукции;

6) *экономическим потенциалом предприятия;*

7) *возможностью изыскания и эффективного использования источников финансирования.* Этими источниками, помимо собственных средств, являются:

привлеченный капитал (возможность использовать долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, в том числе средства государственной поддержки);

прочие источники финансирования, например, текущие (краткосрочные) пассивы, такие, как задолженность по оплате труда, по расчетам с бюджетом, по имущественному и личному страхованию.

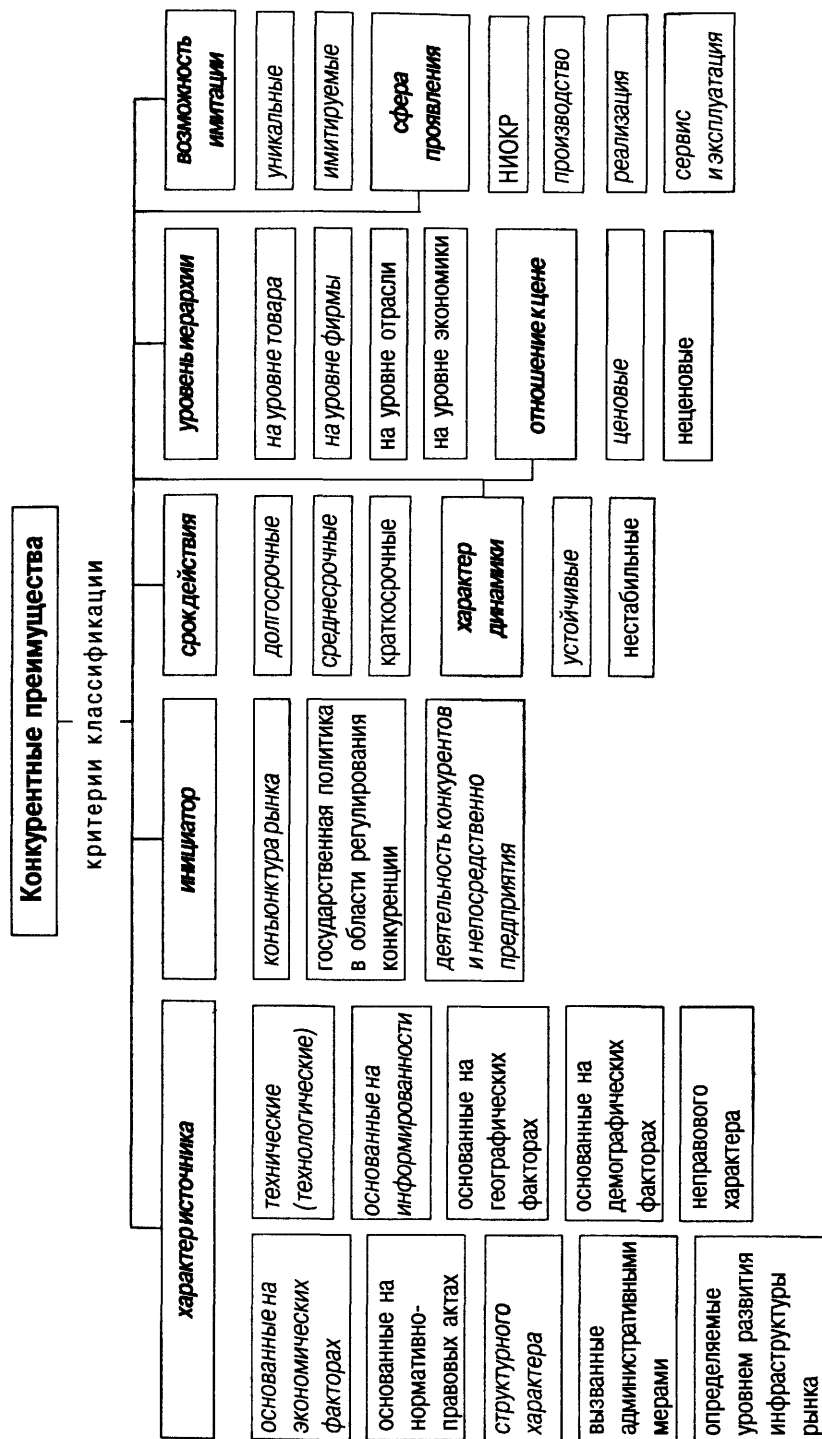


Рис. 1.6. Классификация конкурентных преимуществ:

курсивом отмечены конкурентные преимущества, представляющие наибольший интерес с точки зрения практической реализации

2. Конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, существуют в силу законов, постановлений, особых привилегий и других решений органов власти и управления. В качестве примера к ним можно отнести:

- *льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления* (например, указы Президента, постановления правительства и местных органов власти, которые могут разрешить только одному предприятию

производить, закупать или поставлять определенную продукцию; создание зон с особым экономическим режимом; направленные налоговые льготы);

- *возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров* за пределы административно-территориального образования (области, края);
- *исключительные права на интеллектуальную собственность*, обеспечивающие монопольные позиции в течение определенного периода.

Преимущества нормативно-правового характера отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро и, главное, полностью устранены отменой соответствующих законодательных актов.

3. Конкурентные преимущества структурного характера определяются главным образом: *высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации в компании*, что позволяет реализовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и информационным ресурсам, общей сбытовой сети. В рамках интегрированных структур создаются потенциальные возможности для заключения антиконкурентных соглашений и согласованных действий участников групп (как горизонтальных, так и вертикальных), в том числе с органами государственной власти. При этом интеграция приобретает следующие формы:

- регрессивная интеграция, чтобы получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков;
- прогрессивная интеграция с целью внедриться в систему распределения производимой продукции;
- горизонтальная интеграция в результате объединения или усиления взаимодействия фирм, выпускающих однородные товары.

Кроме того, к конкурентным преимуществам структурного характера относятся *возможности быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов*.

4. Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами, связаны с наличием ограничений деятельности производителей (поставщиков), которые не всем удается преодолеть. К их числу относятся ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и служебных помещений и т.п.

5. Преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, возникают в результате разной степени:

развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи). В условиях России инфраструктурные барьеры в транспортной сфере имеют особое значение, так как их наличие ведет к регионализации (локализации) единого товарного рынка и усилению неравномерности экономического развития отдельных регионов;

организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий в регионах России;

развития дистрибуторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли, служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг;

развития межфирменной кооперации.

6. Технические (технологические) конкурентные преимущества определяются высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли - специальными техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве товаров; техническими параметрами продукции.

7. Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью, базируются на наличии обширного банка данных о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка. Отсутствие, недостаточность или недо-

стоверность информации является серьезным препятствием для ведения конкурентной борьбы.

8. Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), а также выгодным географическим расположением предприятия. Кроме того, географическим барьером входа на рынок для потенциальных конкурентов является невозможность (или затрудненность) перемещения товаров между территориями вследствие:

- недоступности транспортных средств для перемещения товаров;
- значительных дополнительных издержек на пересечение границ рынка;
- потери уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки.

9. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формируются в результате демографических изменений в целевом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию, а увеличения численности Целевой группы населения, изменение его половозрастного состава, миграции населения, а также изменения образовательного и профессионального уровня.

10. Конкурентные преимущества неправового характера, достигаемые в результате:

1) *добросовестной конкуренции;*

В соответствии со ст.85 Закона «О конкуренции Европейского Сообщества (ЕС)» фактами недобросовестной конкуренции, препятствующими хозяйствующим субъектам на равных конкурировать с уже действующими на данном товарном рынке, считаются все соглашения между предприятиями, которые прямо или косвенно фиксируют цены продаж или покупок, или любые другие торговые условия; ограничивают или контролируют производство, рынки, техническое развитие или инвестиции; делят рынки или источники снабжения; применяют разные условия к одинаковым сделкам с другими торговыми сторонами, помещая их тем самым в невыгодное положение; ставят вопрос заключения контрактов в зависимости от принятия другими сторонами дополнительных обязательств, которые не имеют отношения к предмету этих контрактов.

2) *недобросовестного выполнения представителями федеральных и местных органов власти своих обязанностей, бюрократизма, неоправданной волокиты с рассмотрением дел, взяточничества, коррупции.* Следует также иметь в виду наличие сложившихся неформальных отношений между соответствующими органами государственной власти и крупными хозяйствующими субъектами, действующими на данном товарном рынке, что позволяет последним лоббировать свои интересы и добиваться решений, направленных против конкурентов;

3) *криминальных действий:* рэкета, контрабандного ввоза и вывоза товаров, контроля рынков криминальными структурами.

Второй классификационный признак описывает инициатора, определяющего возникновение конкурентных преимуществ (факторы и субъекты). Этими факторами и субъектами являются: *конъюнктура рынка,* которая может без участия предприятия выдвинуть его на передовые рубежи в конкурентной борьбе; *государственная политика в области регулирования конкуренции,* и в частности такие ее направления, как внешнеторговая, налоговая, денежно-кредитная политика, политика в области инвестиций, контроль над заработной платой и ценами, защита прав собственности; *деятельность конкурентов и непосредственно предприятия:* технологические новации, организация производства и управления, маркетинговые стратегии (товарная политика, ценообразование, распределение продукции, стимулирование продаж, сервисное обслуживание), интеграция участников рынка, создание профессиональных, отраслевых или торговых ассоциаций и объединений др.

Конкурентные преимущества могут иметь разный уровень иерархии и относиться к товару, предприятию, отрасли, экономике в целом, основываться на ценовых и неценовых

факторах, быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми и т.д.

Среда, формирующая конкурентные преимущества

Конкурентные преимущества возникают в результате соперничества при проектировании, производстве, реализации и эксплуатации продукции. Объекты рынка, взаимодействие которых вызывает соперничество, а также отношения между ними образуют *конкурентную среду предприятия*. В классической модели конкурентной среды проф. М. Портера (рис. 1.7) значение и сила влияния каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и в конечном счете прибыльность бизнеса. Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыль фирмы. Конкуренция внутри отрасли также понижает прибыль, так как для поддержания конкурентных преимуществ приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР) или терять прибыль за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить за свой товар. С точки зрения входных барьеров действие факторов, представленных в модели, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой - препятствиями для входа на рынок. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ.

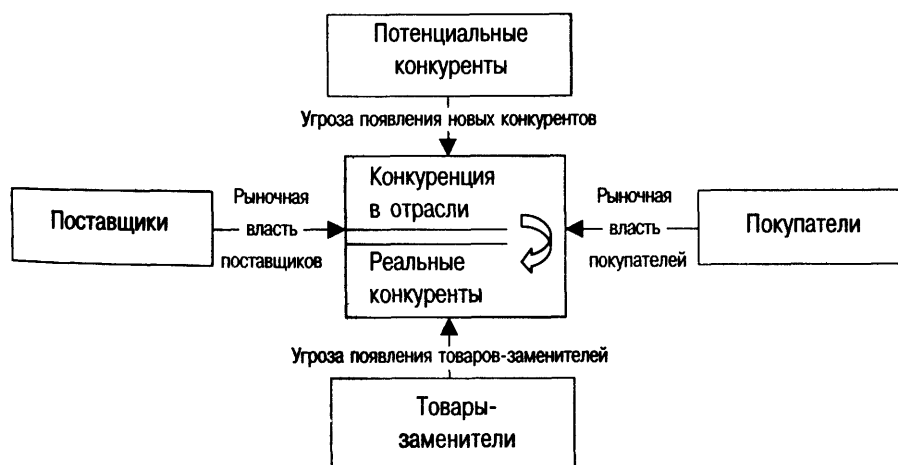


Рис. 1.7. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли
(Источник: Porter M.E. *Competitive Strategy*. N.Y., 1980. P. 336)

Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества

Появление новых конкурентов обостряет конкурентную борьбу и заставляет обороняться, в том числе за счет создания входных барьеров в отрасль. Уровень входного барьера определяется рядом факторов, среди которых наибольшее влияние на конкурентные преимущества оказывают:

1. *Емкость рынка и ее динамика.* Ограниченная емкость рынка (как за счет высокой его насыщенности, так и за счет низкой покупательной способности потребителей) является значительным препятствием для создания нового предприятия. Рынок с ограниченной или уменьшающейся емкостью, как правило, характеризуется невысокой рентабельностью, активной конкуренцией и значительным финансовым риском, что делает его малопривлекательным для инвестиций. Необходимо также отметить, что доступность большинства российских рынков для иностранных конкурентов существенно повышает этот входной барьер, хотя и благоприятно влияет на развитие конкурентных преимуществ.

2. *Преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции.* Масштабность производства и наличие крупных производителей являются препятствием для достижения преимуществ над конкурентами в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупным масштабом производства, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов.

Вместе с тем крупномасштабное производство в российских условиях нередко способствует снижению уровня входного барьера за счет высокой степени стандартизации продукции, препятствующей удовлетворению специфических потребностей покупателей; часто большой объем выпуска отрицательно сказывается на имидже товаров и их привлекательности;

радикальные технологические новшества иногда парализуют крупномасштабное производство (в отличие от небольших гибких производств). Факторы, определяющие высокий уровень себестоимости у предприятий, входящих в отрасль, могут быть и не связаны с крупным масштабом производства. К таким факторам относят:

- высокую защищенность современных технологий патентами, лицензиями и другими исключительными правами;
- затрудненный доступ к используемому дешевому сырью;
- занятость наиболее выгодных с точки зрения рыночной конъюнктуры географических регионов страны;
- высокие профессиональные навыки и квалификацию, требуемые для производства отраслевой продукции.

3. *Степень дифференциации продукции.* Наличие большого разнообразия моделей, модификаций, типоразмеров одной и той же продукции, т.е. высокая степень ее дифференциации, означает глубокую сегментацию рынка и высокую степень его занятости. В такой ситуации различные группы потребителей продукции имеют устоявшиеся предпочтения, и задача вновь образующихся предприятий усложняется необходимостью поиска незанятого сегмента рынка (что весьма затруднительно при высокой степени дифференциации производимой продукции) или изменения сложившихся предпочтений потребителей.

4. *Доступность каналов распределения продукции.* Освоенность рынка, как правило, означает, что сеть оптовой и розничной продажи, а также другие формы каналов распределения продукции заняты конкурентами. На практике это заставляет кооперироваться с существующими предприятиями по сбыту продукции или создавать новые, собственные каналы распределения. И то и другое уменьшает рентабельность продаж в период становления бизнеса, облегчая задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков.

5. *Потребность в дополнительных капитальных вложениях.* Необходимость привлечения значительных финансовых ресурсов для создания нового производства часто является критическим фактором, ограничивающим доступ новых предприятий в отрасль. Финансовое истощение вновь образованной фирмы на начальных этапах ее деятельности, с одной стороны, и необходимость наращивания оборотных средств, осуществления расчетов с банками по кредитам, погашения возможных убытков от создания нового бизнеса и т.п. обстоятельства, с другой, существенно ограничивают возможности вхождения в отрасль.

6. *Консерватизм существующей системы поставок.* Характер и устойчивость связей поставщик-потребитель и общее количество поставщиков определяют «цену переключения», которую должно оплатить новое предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя. На практике это означает создание более благоприятных условий для поставки (снижение требований входного контроля; увеличение цен на поставляемое сырье, запасные части, полуфабрикаты, узлы и агрегаты; ориентация на удобные поставщику график, транспорт, кратность поставки и т.п.), что увеличивает себестоимость и цену конечной продукции.

7. *Уровень развития рыночной инфраструктуры.* Для вступления новых предприятий на рынок важным ограничивающим фактором является отсутствие либо неразвитость необходимых средств транспорта и связи, служб по оказанию консалтинговых, информационных,

лизинговых и иного рода деловых услуг. Например, ограничения в транспортной сфере иногда бывают столь существенны, что приводят к непреодолимым барьерам и, как следствие, к регионализации рынков.

8. *Криминогенное влияние на рынок*, в том числе раздел сфер влияния между криминальными структурами, контрабандный ввоз и вывоз товаров в условиях российской действительности также являются реальным барьером для организации легального бизнеса.

Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества. Потребители сталкивают интересы конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг. Сила воздействия различных групп потребителей на процесс формирования конкурентных преимуществ значительна при наличии следующих условий.

1. *Потребители приобретают большую часть продукции, производимой конкретным предприятием*, и за счет этого оказывают давление на него под угрозой уменьшения объема закупок.

2. *Приобретаемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя*, что делает его более чувствительным к изменению цен качества и других коммерческих характеристик товаров и услуг.

3. *Высокая степень стандартизации продукции* обуславливает ситуацию в которой существует большой выбор производителей одного и того же (аналогичного) товара, а следовательно, отсутствуют существенные препятствия для переключения потребителя на другого производителя (продавца).

4. *Потребители представляют собой низкорентабельные производства или состоят из физических лиц, имеющих небольшие доходы*. Небольшая прибыль является причиной малых закупок. Она формирует высокую чувствительность к изменению цен, повышает эластичность спроса и ограничивает производителей в повышении цен, что требует поиска неценовых преимуществ над конкурентами.

5. *Высокая степень вертикальной интеграции производства у потребителя*. В ситуации, когда приобретаемый потребителем товар параллельно производится самим потребителем (например, производство деталей, узлов, агрегатов на автосборочном заводе и параллельная поставка этих же изделий со специализированных фирм), последний имеет возможность оказывать давление на производителя под угрозой прекращения закупок и перехода на самообеспечение.

6. *Потребитель имеет обширную информацию о продукции*, производимой в отрасли. Полная информация об объемах, ценах, типах, себестоимости продукции увеличивает возможный выбор и за счет этого способствует обострению конкуренции.

7. *Высокая степень организации потребителей* : наличие союзов потребителей, специальной прессы, законов о правах потребителей и т.п.

Перечисленные условия, обостряющие конкуренцию на товарном рынке и инициирующие поиск новых конкурентных преимуществ, не являются абсолютными. Производители, как показывает практика, стремятся изменить обстоятельства, порождающие эти условия, в частности, за счет поиска таких потребителей, которые в меньшей степени отвечают перечисленным выше характеристикам.

Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу главным образом с помощью двух средств - цены и качества поставляемых товаров и оказываемых услуг. Условия, при которых влияние поставщиков на формирование конкурентных преимуществ существенно, порождены следующими обстоятельствами.

1. *Небольшое количество поставщиков*, которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам. Отказывать (в необходимых случаях) нежелательным клиентам.

2. *Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками*, поэтому изменение цен на данную продукцию несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий.

3. *Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем*. Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика.

4. *Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции* уменьшает возможности выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий.

5. *Высокая степень дифференциации поставляемой продукции* является следствием высокого уровня специализации поставщиков на выпуске конкретных изделий, что осложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции.

6. *Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя*, при котором потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию и, следовательно, полностью зависит от поставок извне.

Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества. Изделия, способные в той или иной степени заменить реализуемые товары, представляют собой важный фактор, влияющий на период действия конкурентных преимуществ. В отношении подобных товаров-заменителей на рынке действует правило ценовой привлекательности: если цена на один из товаров возрастает, увеличивается спрос на другой, являющийся его заменителем. В результате происходит переориентация покупателей на производителей, предлагающих решение потребительских проблем более дешевым способом. Необходимо подчеркнуть, что угроза товаров-заменителей тем реальнее, чем больше:

- количество эффективных заменителей производимого товара;
- объем производства товаров-заменителей;
- разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями в пользу последних.

Необходимо отметить, что помимо легального производства товаров-заменителей практика бизнеса изобилует примерами противозаконной имитации и дублирования известных товаров, марок, марочных названий, товарных знаков. Подобные заменители также обостряют конкуренцию, так как отвлекают основного производителя на создание ненужных потребителю атрибутов товара, которые повышают цену изделия, но не дают возможность нелегальному производителю качественно копировать (имитировать) характеристики товара-оригинала.

Кроме перечисленных факторов, представленных в модели М. Портера, **существенное влияние на процесс формирования конкурентных преимуществ оказывает ряд важнейших элементов государственной политики.**

1. *Антимонопольная политика*, определяющая средства и методы контроля и ограничения существующих естественных и государственных монополий; условия квалификации доминирующего положения на рынке и соответствующие санкции государства (вплоть до принудительного разукрупнения монополистов); порядок контроля за слияниями и поглощениями компаний, а также за ходом приватизации в целях предупреждения появления новых монопольных структур; границы государственного вмешательства во внешнюю торговлю; условия прямого контроля над ценами и заработной платой (в экстренных случаях); системы поощрения создания и функционирования конкурирующих производств и фирм; квотирование и лицензирование определенных видов деятельности; меры по стимулированию малого бизнеса путем предоставления налоговых льгот, дотаций и льготных кредитов; упрощение условий организации бизнеса в данной отрасли. В России главным субъектом регулирования является Министерство по антимонопольной политике РФ.

2. *Финансовая политика стимулирования конкуренции*. В России это финансовая политика, проводимая Министерством финансов, Центральным банком РФ, Министерством экономики и включающая регулирование объемов и условий предоставления кредитов, депозитные ставки, систему налогообложения, динамику и размеры доходов субъектов рынка, нормы рентабельности производства и реализации продукции.

3. *Регулирование экспорта и импорта продукции* на основе лицензирования и квотирования, изменения таможенной политики. В России проводится МВС РФ, таможенными службами и другими специальными ведомствами.

4. *Участие государства в производстве и реализации продукции* за счет поддержания определенных долей государственной собственности в отраслевых предприятиях (госсектор), государственных капитальных вложений, государственных заказов, льготных государственных кредитов и ссуд.

5. *Государственная стандартизация* продукции, технологий, условий безопасности и экологичности производства, охрана окружающей среды.

6. *Регулирование добычи полезных ископаемых*, цен на сырье, материалы, энергию, воду, землю.

7. *Патентно-лицензионная политика*, законодательно закрепляющая исключительные права на открытия, изобретения, рационализаторские предложения, ноу-хау и другую интеллектуальную собственность.

8. *Социальная защита потребителей* с помощью законодательно закрепленных прав потребителей, организации союзов потребителей, системы дотаций и льгот.

1.3.4. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность

В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляются с возможностями фирмы более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, т.е. ее конкурентоспособностью. Необходимо отметить, что такая аналогия имеет под собой веские основания, так как смысл конкурентоспособности чаще всего трактуется как способность опережать соперников в достижении поставленных экономических целей. Вместе с тем между данными понятиями есть причинно-следственное различие. Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ. Без последних невозможна конкурентоспособность. Однако наличие отдельных конкурентных преимуществ не означает автоматическое предпочтение. Только в комплексе они могут оказать решающее влияние при выборе лучшего. Кроме того, на конкурентоспособность влияют стратегические и тактические изменения на рынке, не связанные с деятельностью предприятия (изменение спроса, демографические сдвиги, природные явления и т.п.). Из сопоставления данных понятий становится ясным активный интерес к исследованию природы конкурентных преимуществ. Он обусловлен желанием понять механизм конкурентоспособности, раскрыть его внутренние связи.

Понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» имеют различные интерпретации в зависимости от объекта, к которому они применяются. При системном изучении данных понятий выделяют иерархическую структуру, последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли, экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами (рис. 1.8).

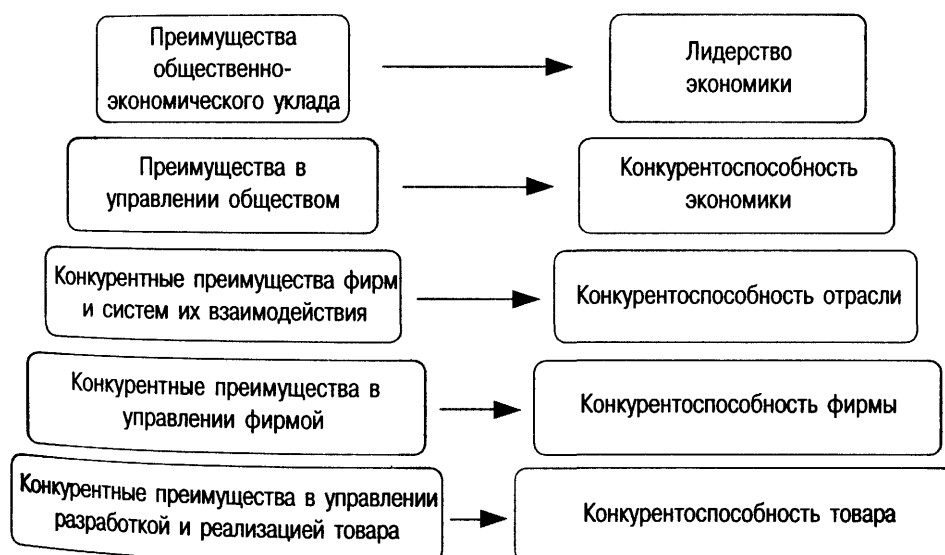


Рис. 1.8. Пирамида конкурентных преимуществ и конкурентоспособности

ЛЕКЦИЯ 4. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И ПУТИ ЕЕ ДОСТИЖЕНИЯ

Конкурентоспособность товара - степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя.

Потребительская ценность товара - максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за данный товар.

Запас конкурентоспособности товара - разность между потребительской ценностью товара и той ценой, за которую он был реально куплен. Для потребителя представляет собой неоплаченную, доставшуюся ему даром долю потребительской ценности. Для поставщика - является количественной мерой конкурентоспособности его товара.

Принцип компенсации для товаров - закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступаться его достоинствами в других отношениях.

Принцип компенсации для фирм - закономерность, заключающаяся в том, что приспособление фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило, происходит ценой утраты других рыночных сегментов или уменьшения возможности добиваться успеха на них.

Виолентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, состоящая в ставке на снижение издержек производства. Последнее достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. Три основные разновидности фирм-виолентов за свои гигантские размеры и экономическую мощь получили в науке звучные названия "гордых львов", "могучих слонов", "неповоротливых бегемотов".

Патентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За свою способность побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением, фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили название "хитрых лис".

Коммутантная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием, научно-техническими заделами или особыми познаниями в специальной области. Поэтому их часто называют скромным именем "серых мышей", что однако, ничуть не мешает многим из них процветать на рынке.

Экспериментальная стратегия - конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом, часто называют "*первыми ласточками*".

Дифференциация ниш - процесс размежевания реализованных ниш компаний. Чтобы не вступать в ожесточенные схватки, фирмы стараются не занимать одну и ту же нишу. Каждая из них выпускает чуточку иной товар, чем конкуренты; занимает свой собственный сегмент рынка.

Почему покупатель выбирает тот, а не иной продукт? Какими критериями он при этом руководствуется? Как склонить его к выбору определенного товара или услуги? Подобные вопросы играют центральную роль в коммерческой деятельности каждой фирмы. А для всей рыночной экономики в целом они равносильны принципиальному вопросу о том, какие товары будут производить в данной стране. Ответы на них связаны с понятием конкурентоспособности.

Конкурентоспособность называется степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя.

Обратим внимание на то, что конкурентоспособность связана не с отличными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для делающих покупку клиентов. Так проявляется в этой сфере суверенитет потребителя: решающее слово за ним, даже если объективно он не прав. В истории бизнеса немало примеров, когда товары, получавшие наивысшие оценки экспертов, не нравились потребителям. Хрестоматийной иллюстрацией этого может служить кинематограф: фильмы-победители престижных фестивалей почти никогда не бывают кассовыми.

Вместе с тем не следует ставить знак равенства между массовостью продаж и сильной конкурентоспособностью товара - это, хотя и связанные, но не тождественные понятия. **Во-первых**, не устраивающие клиентов (и, следовательно, неконкурентоспособные) продукты могут активно продаваться при дефиците или отсутствии выбора. Слабость их конкурентных позиций объективно существует, но проявится только если на рынке реально появятся более хорошие товары. **Во-вторых**, вполне конкурентоспособные товары могут быть ориентированы на узкие слои потребителей. Они хороши, но не для всех (как, скажем, автомобили с ручным управлением, предназначенные для инвалидов). А потому никогда не будут пользоваться массовым спросом.

Реальный пример. Конкурентен ли
государственный сберегательный займ
России ?

На протяжении всего периода реформ сначала в советской, а затем в российской экономике население страны тщетно пыталось защитить свои сбережения от инфляции. Однако рынок не предлагал такого рода услуги. Наличные деньги и вклады на счетах в Сбербанке за считанные месяцы превращались в ничто. Не спасали и вложения в валюту: курс доллара многократно отставал от внутренней инфляции. В результате на одну и ту же сумму в долларах в России с каждым годом можно было купить все меньше товаров и услуг. Впрочем, многочисленные ненадежные банки и финансовые компании предлагали баснословные проценты. И немногие счастливицы, вовремя положившие туда деньги и — что особенно важно — вовремя забравшие их обратно, сказочно обогатились. Остальные же не получили назад ни процентов, ни вложенной суммы.

Сложилась нетерпимая ситуация. Для владельцев крупных капиталов вложение денежных средств (скажем, в государственные ценные бумаги - ГКО) оказалось весьма прибыльным, население же в аналогичной ситуации несло одни убытки. Перелом, казалось, наступил осенью 1995 года, когда были выпущены облигации государственного сберегательного займа (ОГСЗ). Они обещали поднять доходы мелких вкладчиков до уровня, ранее доступного лишь крупным кредиторам. Так, облигации первого выпуска приносили 102,7% годовых, тогда как вложение денег в Сбербанк давало лишь 54,0%. Но к 1997 году ситуация вернулась на круги своя; займ ОГСЗ стал менее выгоден, чем хранение денег в Сбербанке

Еще несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста Майкла Портера и, прежде всего его концепция ценности товара для потребителя.

1. Ценность товара для потребителя

В качестве потребителей выпускаемых фирмой товаров и услуг могут выступать либо частные лица, либо другие фирмы (по-иному их называют институциональными потребителями). Более просто и наглядно ценность товара для потребителя выступает во втором случае. Дело в том, что, фирма-покупатель как и фирма-производитель является коммерческой, т.е. действующей ради получения прибыли, организацией. Ценность любого приобретаемого фирмой товара, поэтому, прямо зависит от той прибыли, которую его использование может ей принести, и может быть точно выражена в рублях и копейках.

Чтобы понять, какова ценность товара для институционального потребителя, рассмотрим сначала условный пример ее формирования для только появляющегося на рынке

нового товара. Предположим, что наша фирма производит шины и поставляет их производителю велосипедов. Допустим также, что раньше мы продавали ему шины старого образца по 10 руб. за комплект, а он использовал их при сборке велосипедов и продавал последние по цене 100 руб.

Пусть теперь наша фирма освоила производство новых сверхпрочных бескамерных шин. Комплектуя ими велосипеды, фирма-покупатель - не внося никаких изменений в конструкцию - может рекламировать их как машины, приспособленные для особо сложных дорожных условий, и продавать на 10 руб. дороже, чем раньше.

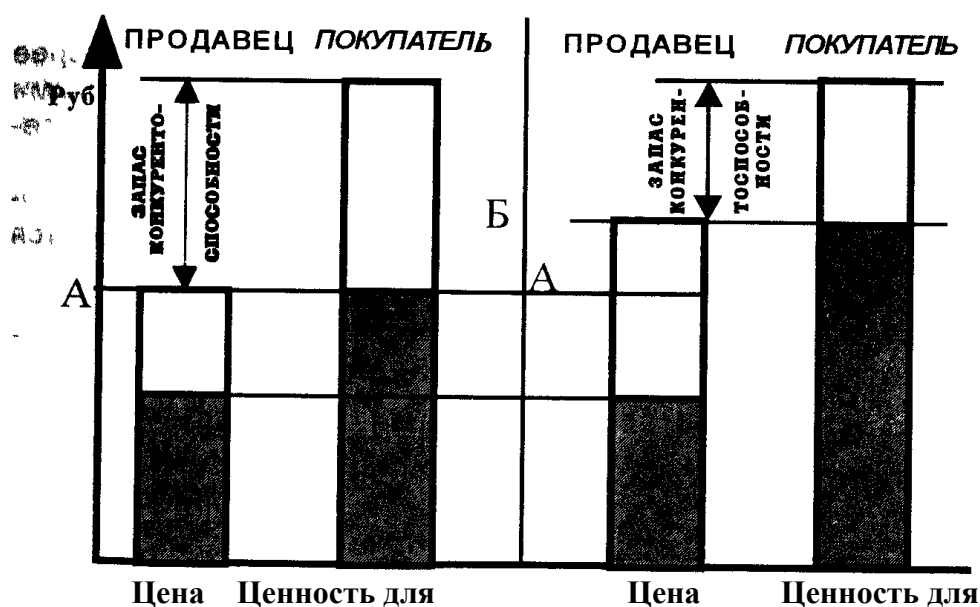
Совершенно очевидно, что ценность новых шин для фирмы-потребителя выше, чем старых. И если мы запросим за них, скажем, 16 руб., то сделка окажется для него прибыльной: дополнительные затраты составят 6 руб. ($16 - 10 = 6$), а прибавка к доходу при реализации велосипеда по новой цене, как уже отмечалось, достигнет 10 руб. Легко понять также, что фирме-потребителю, хотя и в меньшей степени, но все же будет выгодно приобретать новые шины и по более высоким ценам - вплоть до 20 руб., когда дополнительные затраты точно сравняются с дополнительными доходами.

Очевидно, что это некоторая критически важная граница, которая предопределяет возможность или невозможность совершения сделки. Именно ее М.Портер и предложил называть потребительской ценностью.

Потребительской ценностью товара и/или услуги является максимальная цена, которую потребитель считает для себя выгодным заплатить за нее. Вернемся, однако, к рассматриваемому примеру. Что будет, если наша фирма не доведет продажную цену новых шин до критической величины в 20 руб.? В этом случае потребитель за меньшие деньги приобретет товар, представляющий для него большую ценность. Соответственно, чем больше окажется разрыв между обеими величинами, тем выгодней для покупателя будет сделка и, следовательно, сильнее стремление приобрести товар.

Мы можем сделать вывод, что конкурентоспособность товара пропорциональна неоплаченной (или доставшейся покупателю даром) части потребительской ценности товара. На рис. 4 более подробно изображены возникающие при этом взаимосвязи.

У каждого конкурентоспособного товара цена реализации ниже потребительской ценности. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования товара дополнительной прибыли. Для поставщика она соответствует "запасу конкурентоспособности" его продукции.





При этом потребитель однозначно заинтересован в том, чтобы неоплаченная им доля была как можно больше. Отношение же поставщика к этой величине двойственное. С одной стороны, он также выигрывает от ее больших размеров: значительный запас конкурентоспособности гарантирует, что будет куплен именно его товар, а не продукция других фирм. С другой стороны, поднимая продажную цену (на **рис. 4** с уровня А до уровня Б) и, значит, снижая запас конкурентоспособности, он непосредственно увеличивает свою прибыль.

Что именно предпочтет поставщик - получить более высокую прибыль или увеличить запас конкурентоспособности - зависит от конкретной ситуации на рынке. Если он занимает почти монопольную позицию, то вполне вероятно, что цены будут безбожно завышены, а запас конкурентоспособности упадет практически до нуля. Да он и не нужен производителю: в отсутствие выбора товар все равно купят у него.

Напротив, на остроконкурентном рынке прибылью скорее всего пожертвуют. Лучше какое-то время обходиться низкими доходами, а порой и работать в убыток, чем потерять свою реализованную нишу.

Между этими двумя крайностями существует множество промежуточных вариантов, когда фирма одновременно заботится и о прибылях, и о запасе конкурентоспособности.

ЛЕКЦИЯ 5. ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рассмотрим теперь более подробно, каким образом фирма-производитель способствует получению институциональным потребителем прибыли, а следовательно, и добивается высокой конкурентоспособности своей продукции.

Как известно, прибыль представляет собой разность валового дохода и валовых издержек. Или, другими словами, сумму всех денежных поступлений, полученных в результате деятельности компании, за вычетом тех расходов, которые эта деятельность потребовала.

Поэтому прибыль может быть увеличена за счет двух факторов: либо путем снижения издержек, либо с помощью повышения дохода.

Издержки потребителя могут быть снижены в результате:

- (1) Понижения цены потребляемого товара.
- (2) Уменьшения стоимости его доставки, установки, наладки и т.п.

„ Эти два варианта настолько очевидны, что не требуют комментариев. Чем дешевле достались потребителю сырье, комплектующие изделия или используемое оборудование, а так-же, чем меньше были сопутствовавшие покупке расходы, -тем ниже его издержки.

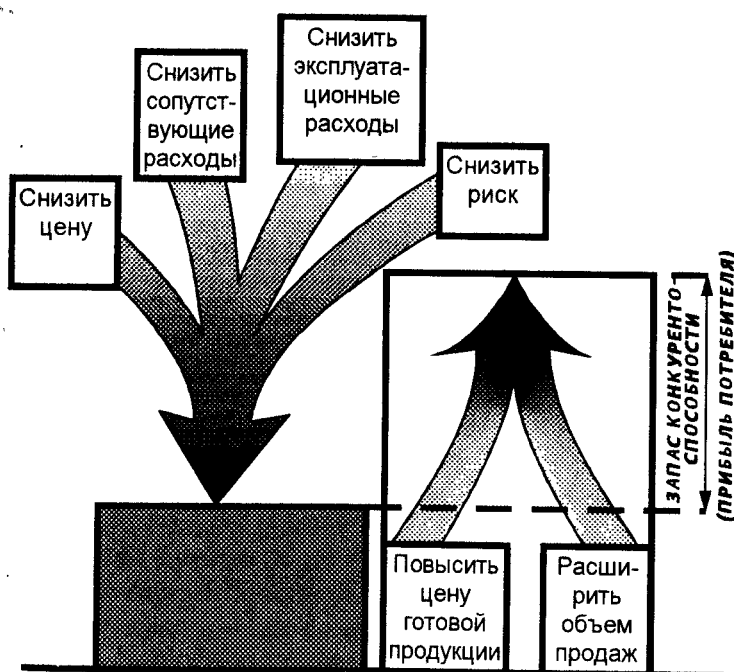


Рис.5. Как повысить конкурентоспособность товара в глазах потребителя?

(3) Сокращения стоимости эксплуатации продукта. Затраты на большинство видов сложного оборудования и на некоторые простые продукты не завершаются в момент их покупки. Автомобиль, например, требует ухода, обслуживания, ремонта, может изнашиваться с разной скоростью и т.д. Электrolампы имеют разный срок службы, а смазочные материалы - в разной степени защищают трущиеся детали от износа. Поставляя товар, снижающий расходы при эксплуатации, производитель уменьшает издержки фирмы-потребителя.

(4) Снижения риска изготовления некачественного конечного продукта. За счет высокого качества комплектующих может быть ослаблена опасность выпуска некачественного продукта и снижены вызванные этим издержки на гарантийный ремонт и замену брака. Более того, маловероятным станет полный провал товара на рынке (невозможность реализовать товар).

Столь же важное влияние, как издержки на уровень прибыльности фирмы-потребителя, оказывает повышение валового дохода, вызванное использованием данного товара.

В частности, **доход** потребителя может вырасти:

(1) Из-за повышения цен на его готовую продукцию в случае, если использованные комплектующие:

(1a) позволили повысить качество. Именно такую ситуацию мы рассмотрели в примере, когда новые свойства шин улучшили качественные характеристики велосипеда и создали предпосылки для повышения его цены;

(1б) дали возможность выпустить принципиально новую продукцию. Так, толчок к созданию нового типа самолетов очень часто дает появление (и, соответственно, закупка) более совершенных двигателей, которые авиастроительные фирмы обычно сами не производят;

(1в) позволили произвести продукт, более соответствующий запросам потребителей. Скажем, использование новых сверхлегких аккумуляторов позволило выпустить портативные компьютеры (ноутбуки) со встроенными устройствами электронной связи, что сделало их более удобными для важной группы Потребителей, а именно - для бизнесменов;

(1г) повысили престижность продукции. Эту функцию, например, выполняют надписи "Интел инсайд" на компьютерах отечественной сборки. Они удостоверяют, что при

производстве этих машин был использован высококачественный микропроцессор американской фирмы "Интел", и, тем самым, поднимают доверие ко всему компьютеру.

(2) Из-за роста количества продаваемых товаров (услуг).

Так, появление банкоматов, т.е. специально защищенных автоматов, выдающих наличные деньги, позволило их покупателям банкам - расширить объем операций за счет круглосуточного оказания услуг своим клиентам.

Ценовая и неценовая конкуренция

В прямой связи со способами повышения конкурентоспособности находятся и два основных метода ведения конкурентной борьбы - ценовая и неценовая конкуренция. Первая из них состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь потребителя с помощью установления более низких, чем у соперника, цен. Другими словами, при ценовой конкуренции фирмы наперегонки снижают издержки потребителя на приобретение товара, тем самым увеличивая его прибыль от покупки. А значит, в конечном счете, повышают запас конкурентоспособности своей продукцией.

На достижение той же конечной цели ориентирована и неценовая конкуренция. Но в этом случае фирмы соревнуются не в снижении издержек потребителя, а в повышении потребительской ценности товара. Этого можно достичь очень многими способами: повышением качества товара, лучшим приспособлением его к нуждам конкретного потребителя, созданием принципиально нового вида продукции, улучшением сервиса, активизацией рекламы и др.

Преобладание неценовой конкуренции

Вплоть до послевоенного периода из двух методов конкуренции заметно преобладал ценовой. В настоящее время ситуация изменилась и на первые роли вышла неценовая конкуренция. Это связано с рядом обстоятельств. **Во-первых**, важнейшими субъектами конкуренции стали крупнейшие корпорации. Ценовые схватки между ними оказались невыгодными для всех участников. Дело в том, что каждая из крупных фирм обладает значительными финансовыми ресурсами и может долгое время продавать товары по заниженным ценам. Когда ценовая война, наконец, заканчивается и победитель, и побежденные бывают настолько истощены, что находятся на грани (или даже за гранью) банкротства. Примеры таких самоистребительных схваток гигантов во множестве дал межвоенный период. Современные крупные компании, учтя этот опыт, редко вступают в прямые ценовые сражения.

Во-вторых, в условиях современной высокоразвитой экономики резко усложнились запросы потребителей. Это открыло простор для неценовой конкуренции - рынок начал благожелательно принимать многочисленные и разнообразные вариации товаров, стало возможным привлекать потребителей повышенным качеством, какими-то особыми свойствами товара и/или услуги и т.п.

В-третьих, выяснилось, что затраты на неценовую конкуренцию при правильном подходе обходятся фирме дешевле, чем расходы на конкуренцию ценовую. Действительно, снижение цен ниже оптимального уровня всегда ведет к уменьшению прибыли, причем к уменьшению тем более сильному, чем больше сокращение цен. Взаимосвязь же между мерами неценовой конкуренции и прибылью куда сложнее. Скажем, хороший рекламный ролик может стоить ровно столько же, сколько плохой. Преимущество первого над вторым вполне может быть достигнуто не за счет более дорогостоящих технических приемов съемки, а за счет лучшей идеи фильма, большей его доходчивости и так далее, то есть фактически бесплатно. То же самое касается улучшений товара пустячное и потому недолгое изменение конструкции, если оно хорошо задумано, может сделать товар более удобным для потребителя. В итоге рост конкурентоспособности будет достигнут без больших издержек.

Из сказанного, разумеется, не следует, что неценовая конкуренция осуществима вообще без затрат - хорошая реклама или высокое качество тоже стоят немалых денег. Но поле маневра у фирмы в этом случае шире, чем при конкуренции ценовой. Всегда есть надежда по-

бедить конкурента не лобовой атаке, расходуя на борьбу все больше денег, а с помощью лучшей, более эффективного использования сильных сторон своей продукции.

На конец, *в-четвертых*, в наше время ценовая конкуренция в большинстве стран, включая и Россию, ограничена законом. Снижение цен не должно доходить до уровня демпинга, то есть цена не может опускаться ниже себестоимости.

Особая роль ценовой конкуренции в России

Несмотря на возрастание ценовой конкуренции, конкуренция ценовая не исчезает полностью. В своих традиционных формах она чаще всего проявляется в тех отраслях, где идет быстрое снижение издержек (например, в производстве компьютеров), а также в международной торговле. Чаще же она реализуется в форме скрытых изменений цен, скажем, путем предоставления разнообразных скидок при выполнении клиентом определенных условий. Примером могут служить более низкие цены на авиабилеты при их покупке заранее.

Существуют также веские основания ожидать серьезные Ценовые войны в России. Отечественные предприятия еще не освоили многих приемов неценовой конкуренции, а российский потребитель в силу резкого сокращения уровня доходов очень чувствителен к уровню цен. Поэтому в период перехода к рыночной экономике эффективность ценовых методов конкуренции весьма велика. В ближайшие годы в нашей стране весьма вероятен временный ренессанс ценовой конкуренции.

Примеры тому, причем примеры сенсационные, уже есть. Скажем, в Петербурге в 1997 году война пейджинговых компаний дошла до того, что одна из фирм ("FCN") ради заключения полугодового соглашения на обслуживание стала предлагать клиентам пейджеры за 100 (сто) рублей (или менее, чем за два цента, если перевести в доллары) При этом сама она закупает пейджеры у производителя (американской корпорации "Моторола") за 140-150 долларов, то есть почти в 8000 раз дороже

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР

Сохранит ли "Интел" позицию поставщика № 1 для компьютерной индустрии?

Юность рынка персональных компьютеров в конце 70-д годов характеризовалась отсутствием единого стандарта. Большинство производителей не только собирало компьютеры но и самостоятельно разрабатывало их электронные "сердца" - микропроцессоры. Соответственно, ни компоненты компьютеров разных фирм, ни программы к ним не были взаимозаменяемы.

В 1981 г. массированную атаку на новый сегмент рынка начал "голубой гигант" "ИБМ" (так эту фирму называют из-за цвета, который использован в ее фирменном знаке). Концерн сделал ставку не на собственное производство процессоров, а на закупку их у тогда еще почти неизвестной фирмы "Интел". Ее продукция была передовой в техническом отношении и очень надежной. Устроили "ИБМ" и ценовые условия — в стремлении стать поставщиком гиганта "Интел" сделал их очень привлекательными.

Сотрудничество двух фирм произвело переворот на рынке. Возник стандарт так называемых "ИБМ-совместимых" машин. Его приняло большинство производителей отрасли. Процессоры стали изготавливаться большими сериями и потому гораздо дешевле, чем раньше. Для единого типа процессоров стали возможными и одинаковые программы — отпали расходы на создание полного комплекта программного обеспечения для каждого нового компьютера

"Интел" не упустил открывшихся возможностей. Инженеры фирмы возглавили технический прогресс в отрасли. Не случайно, поколения персональных компьютеров стали называть по номерам процессоров "Интел": "286", "386", "486", "Пентиум". Каждый новый процессор открывал путь для создания машин с новыми возможностями. К 1994 году 70 % всех персональных компьютеров в мире было оснащено микропроцессорами "Интел" - фирма стала могущественным монополистом.

Изменилось положение — изменилась и политика. Чипы "Интел" стали дороже, чем аналогичная продукция других фирм. К тому же не в пользу "Интел" теперь действовали и

объективные причины. Распространенным бизнесом стало копирование интеловских процессоров (создание клонов). Ведь копировать дешевле, чем изобретать. Некоторые фирмы ("Сайрекс", "Эй-Эм-Ди") добились столь же высокого качества процессоров, как у "Интел", а в некоторых случаях и превзошли его. Другие обеспечили в несколько раз более низкие цены.

Ни один из конкурентов, однако, не был столь мощен и надежен, чтобы с ним решились связать свою судьбу крупные компьютерные концерны - за немногими исключениями они до сих пор оснащают свои машины процессорами "Интел". К тому же сделав ставку на чипы-копии, пришлось бы выпускать новые типы компьютеров с запозданием. Ведь копирование тоже требует времени.

В начале 90-х годов, чтобы покончить со ставшей тягостной зависимостью, "крестный отец" "Интел" гигант "ИБМ" решил сокрушить свое детище. "ИБМ" возглавил мощный консорциум, создавший альтернативу новейшему процессору "Интел". Новый чип назвали "Пауэр Пи Си" и выпустили на рынок по цене существенно меньшей интеловского "Пентиум-ма". К концу 1997 года интенсивность конкурентной борьбы на рынке процессоров была очень велика, но, похоже, победителем из нее вышел все же "Интел". Правда, далась она нелегко — за счет резкого снижения цен и ускорения обновления продукции.

Ценность товара для частных лиц

Основное отличие ценности товаров для частных потребителей по сравнению с институциональными состоит в том, что в этом случае она чаще всего не может быть выражена в денежных единицах. Так, очевидно, что телевизор с четким изображением обладает для потребителя большей ценностью, чем телевизор, дающий размытую картинку. Но "прибыль", которую человек получает, глядя на улучшившееся изображение, подсчитать невозможно.

Здесь мы подошли к одному из вечных или "проклятых" вопросов экономической теории: чем измеряется психологическая полезность того или иного товара для человека? Каждая из крупных школ экономической мысли давала свой, очень непохожий на другие, ответ на этот вопрос: от полного отрицания значения понятия психологической полезности в качестве научной категории (марксизм) до его измерения в специально выдуманных искусственных единицах "ютилях" (ныне господствующая теория предельной полезности).

С позиций настоящего - ориентированного на практику - учебного пособия, однако, важны не столько эти теоретические тонкости, сколько то, что и для частных лиц верен уже описанный выше принцип оценки конкурентоспособности товаров

Действительно, многочисленные маркетинговые исследования показали, что осуществляя покупку, большинство покупателей ориентируется на критерий "цена/качество". Понимание, что такое "хорошее качество" у разных людей сильно отличается: для одних - это надежность, для других - красота, для третьих - экстравагантность и тому подобное. Но алгоритм выбора в большинстве случаев одинаков. Человек взвешивает, "достаточно ли качества" ему предлагают за данную цену.

Не случайно, описывая удачную покупку, люди обычно подчеркивают, что им удалось "всего лишь за столько-то рублей купить товар с такими-то качествами". Смысл отраженного в этих словах типичного подхода состоит в том, что потребитель считает, что за названную вещь вообще-то не жалко было бы отдать большую сумму (экономист бы сказал, что ее потребительская ценность велика). Но благодаря везению она досталась дешевле (цена приобретения ниже потребительской ценности). Это и сделало покупку столь привлекательной.

Другими словами, конкурентоспособность товара и частными лицами оценивается тем выше, чем больше доля неоплаченной, полученной потребителем даром полезности - в чем и как бы последняя ни выражалась. То есть происходит тот же поиск выгодной покупки, что и у институционального потребителя с тем важным отличием, что выгода понимается человеком значительно более сложно и многопланово, чем организацией. В *приложении 2.1*

можно найти одну из наиболее важных методик количественного определения величины потребительской ценности товара для физических лиц.

Сделаем важную оговорку. В ряде случаев и для частных лиц можно установить стоимостную величину ценности товара. Так, экономичный холодильник позволяет меньше платить за электроэнергию. Его единственное преимущество над более прожорливыми агрегатами лежит в стоимостной сфере, оно может быть точно выражено в рублях и копейках. Кстати, производители экономичных продуктов обычно доводят подобные расчеты до сведения потребителя, сообщая, скажем, какую сумму позволит сэкономить использование их продукции за год.

Верно и обратное: ценность товара для институционального потребителя порой не имеет никакого отношения к прибыли. Скажем, связь между маркой служебного автомобиля главы фирмы (если, конечно, не брать в расчет шокирующих крайностей) и степенью успешности бизнеса столь неопределенна, что правильной связывать ее выбор с личными вкусами руководителя, а не с точным расчетом на повышение прибыли.

Принцип компенсации

Каждый производитель стремится выпустить товар, имеющий наибольшую ценность для потребителя. Ведь именно величина потребительской ценности определяет суммарные размеры получаемой им прибыли и запаса конкурентоспособности. По принятой в экономической литературе традиции ее можно сравнить с пирогом, который в зависимости от обстоятельств производитель может либо съесть сам (направить на повышение прибыли), либо поделиться с покупателем и, тем самым, привлечь его (использовать как запас конкурентоспособности). Но прежде чем, так или иначе, распорядиться пирогом, его надо испечь.

Выпустить продукцию с высокой потребительской ценностью, однако, не легко. На первый взгляд, необходимые для этого меры легко объединить ключевым словом "улучшить". Потребительская ценность несомненно вырастет, если усовершенствовать ту или иную характеристику товара, а в идеальном случае и все их сразу. На самом деле такой нецелесообразный подход, несмотря на то, что его на практике неоднократно пытались и пытаются осуществить многие фирмы, является тупиковым.

Действительно, легко описать гипотетический товар, который гарантированно обеспечивал бы выпускающей его компании прибыли и рыночный успех. Это товар дешевый, высококачественный, отличающийся новизной и, одновременно, отработанностью конструкции, сочетающий хороший дизайн и функциональность, выгодный в производстве и пр. Описать такой товар легко, а вот практически изготовить почти невозможно.

Принцип компенсации для свойств товара

Если отвлечься от редчайших исключений, то здесь действует принцип компенсации. Он состоит в том, что стремление добиться наилучших характеристик товара в одних отношениях заставляет в какой-то мере повалиться другими достоинствами. Так, дешевый товар обычно уступает по качеству дорогому. Изысканная форма не обязательно будет и самой функциональной. Радикально новые конструкции по большей части первое время бывают "сырыми" и т.д. А уж достичь наилучших показателей по всему спектру свойств в целом и вовсе невозможно.

Причины этого носят отчасти объективный, а отчасти субъективный характер. Так, согласно законам физики, для придания большего ускорения надо затратить больше энергии. Поэтому, например, скоростные и топливосберегающие характеристики автомобиля находятся в объективном противоречии. Если вы хотите, чтобы ваш автомобиль обгонял на старте другие машины, вы должны мириться с тем, что он израсходует больше бензина.

С другой стороны, многое зависит и от потребителя, оттого, что он субъективно ищет в данном товаре. Так, вес - это маловажная характеристика пишущей машинки для того, кто использует ее, раз и навсегда поставив на одно место (скажем, на рабочий стол в офисе). Пожалуй, тяжелая и устойчивая машинка для него даже предпочтительней. Малый вес приобретает заметное значение для человека, вынужденного регулярно убирать машинку в шкаф. Наконец, для лица, постоянно берущего машинку в поездки, небольшой вес превращается в

важнейшее свойство товара. Очевидно, что при таком разном наборе требований, понятие «идеального товара» становится весьма относительным. Ведь не может же машинка быть тяжелой и легкой одновременно.

Успех фирмы на рынке, таким образом, зависит не только от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат совершенствованию, а также (что не менее важно) от определения того, чем за это можно пожертвовать.

Действие принципа компенсации, однако, этим не ограничивается. Оно распространяется глубже: не только на товары, но и на сами компании, которые их производят.

Быть может, наилучший способ понять суть проблемы состоит в том, чтобы подробно рассмотреть хрестоматийный по своей наглядности пример того, как принцип компенсации формирует основные черты компаний, действующих в фармацевтической промышленности.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР

Какими свойствами должна облагать фармацевтическая компания

Для того чтобы выпустить на рынок только одно новое лекарство, необходимо синтезировать, проверить и отбросить как непригодные несколько тысяч разных химических соединений. Общепринятая техника покрытия расходов на эти опыты состоит в том, что соответствующие издержки (в США в середине 90-х годов они оценивались в среднем в солидную сумму в 500 млн. долл.) включаются в цену того единственного препарата, который оказался успешным. На уровне продукта, следовательно, возникает альтернатива: либо новый, либо дешевый. Но та же закономерность формирует и характерные черты фирм-производителей лекарств.

Преодолеть полосу неизбежных неудач и дожидаться лекарства-бестселлера может лишь крупная фирма. Большой оборот позволяет ей финансировать широкий фронт исследований и не на том, так на другом направлении добиваться прорыва. Компании этого типа обладают и рядом других взаимосвязанных свойств: высокими расходами на рекламу и маркетинг (преимущества нового препарата надо разъяснить потребителю), высокими внутрифирменными стандартами качества продукции (восприятие рынком новинки зависит от репутации изготовителя) и пр.

Принципиально другой облик имеет фармацевтическая фирма, сделавшая ставку на дешевизну продукции. *Во-первых*, она отказывается от масштабных НИОКР (покрытие издержек на неудачные опыты легло бы тяжелым бременем на цены выпускаемых продуктов). И занимается требующим гораздо меньших расходов копированием чужих лекарств, дожидаясь конца срока патентной защиты последних. *Во-вторых*, она обычно невелика по размерам. Дело в том, что оптимальный размер предприятия в отрасли мал: потребность даже в самом популярном лекарстве редко превышает несколько тонн. Не случайно, в США все достигшие наибольшего успеха компании-копиисты (их еще называют "джинерика") - "Милан лэборетриз", "Зенит лэборетриз", "Болар фармасьютикалз", "Пэр фармасьютикалз" - мелкие и средние, фирмы, никогда не входившие в 500 крупнейших. *В-третьих*, эти компании меньше заботятся о рекламе: препараты часто продаются не под фирменными названиями, а лишь с указанием их химического состава. Ведь не марка мелкой фирмы, а проверенная действенность (синтезированного другими фирмами) вещества - лучшая реклама лекарству.

Итак, сложились два очень непохожих типа фармацевтических компаний, обособленных друг от друга почти так же жестко, как взаимно обособляются разные виды растений или животных.

Связь свойств товаров и фирм производителей

Попробуем теперь посмотреть на опыт фармацевтики шире. Одно и то же поведение оказывается полезным для не некоторых фирм и совершенно ошибочным для других компаний. Обязательно ли должны компании наукоемких отраслей выделять значительные сред-

ства на НИОКР? Казалось бы, сами условия задачи (наукоемкая отрасль!) подталкивают к положительному ответу на этот вопрос. Но верным является все же отрицательный: нет, все зависит оттого, производством каких товаров занята данная компания.

Большие затраты на науку и впрямь совершенно необходимы для крупной фирмы-изготовителя оригинальных препаратов. Но они с гарантией разорят (через рост издержек) мелкого производителя "джинерика". Ведь его единственный козырь в конкурентной борьбе - это низкие цены. То же можно сказать и о многих других характеристиках фирм: их размерах, степени специализации, организационной структуре. Все эти показатели во многом диктуются особенностями тех товаров (услуг), которые производят фирмы, и, соответственно, запросами тех слоев потребителей, на которые они ориентированы.

Ведь потребители предъявляют столь несхожие (а порой и взаимоисключающие) требования, что создавать товары для них надо с использованием принципиально отличающихся технических и (если приемлемо такое выражение) экономических процессов.

Примером того, как свойства товара задают технику его изготовления, может быть разница между стандартной и индивидуально приспособленной продукцией. При производстве первой из них вперед выступает технологичность процесса - он должен на всех стадиях поддаваться механизации и исключать ручной труд. Для индивидуализированной продукции, напротив, ручной труд - не помеха. А вот стандартные детали - даже в качестве отдельных комплектующих - использовать нежелательно: они ограничивают спектр свойств конечной продукции.

Так, в дорогом итальянском ресторане никогда не варят готовые спагетти, а делают их из муки на собственной кухне, чтобы добиться более тонкого вкуса. А в дешевых закусочных не менее популярное итальянское блюдо - пиццу - часто вообще не готовят, а лишь разогревают в микроволновых печах из замороженного стандартного полуфабриката.

Столь же сильна связь свойств товара и экономики его производства. Например, услуги местного (локального) значения лучше и эффективней всего оказывают независимые малые фирмы с достаточно универсальным характером деятельности. Так, местная автомастерская обычно мала, принадлежит одному хозяину ремонтирует все марки машин. Врач в поселке имеет небольшой штат сотрудников и пользуется от всех болезней, и т.д. Напротив, подразделения крупных фирм (клиник), оказавшись в схожих условиях, справляются с соответствующим кругом задач плохо. У них постоянно возникают проблемы низкой рентабельности, они чаще отказывают клиентам, страдают от бюрократизма.

Итак, действуя на рынке, компания все время вынуждена выбирать, продукцию с какими характеристиками она желает производить. И как следствие, она должна непрерывно формировать собственный облик, следить за тем, чтобы он был оптимальным для того бизнеса, которым она занята.

Принцип компенсации для фирм

Мы подошли, таким образом к возможности сформулировать принцип компенсации для фирм. Применительно к фирмам он состоит в том, что развивая в себе одни черты, фирма утрачивает другие, за повышение эффективности своей деятельности в одной области расплачивается ее снижением в другой. Иными словами, приспособление фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило, проводит ценой утраты других сегментов рынка или уменьшения возможности добиваться успеха на них.

Прямым следствием действия принципа компенсации является множественность путей достижения успеха в конкурентной борьбе. Как не существует товара, идеального для всех потребителей, так не существует и фирмы, идеальной для всех рыночных ниш.

Недаром известный американский эксперт по маркетингу Дж.К.Левинсон в своем поведении по организации деятельности фирмы пишет: "Быть большим - это далеко не всегда достоинство. И маленьким тоже. Но и то и другое может быть преимуществом". И ставит перед руководителями фирм вопрос: "Умеете ли вы извлекать пользу из обоих вариантов?"

М. Портер не менее решительно отвергает другой распространенный предрассудок, будто при всех условиях лучшие перспективы открыты перед теми компаниями, которые работают в так называемых прогрессивных отраслях промышленности. "Прибыльность отрасли не зависит от того, что представляет собой ее продукт, является ли он результатом высокой или низкой технологии... Некоторые вполне обычные отрасли, такие как торговля зерном или производство штемпелевальных машин для почты, являются исключительно доходными. Одновременно некоторые более престижные, высокотехнологичные отрасли вроде производства персональных компьютеров и кабельного телевидения неприбыльны для многих действующих в них фирм".

Представляется, что осознание многовариантности путей к рыночному успеху, необходимости сосуществования разных типов фирм особенно важно для российских условий. Ведь до сих пор как в отечественных средствах массовой информации, так даже и в научной литературе господствуют крайние взгляды. Их авторы пытаются доказать, что эффективен только мелкий бизнес или (при иной политической ориентации) только крупные фирмы.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР

Компания "ЗМ" выбирает свое место на рынке

Менеджеры компании "ЗМ", пионера производства знаменитого "скоча" - проникшей чуть ли не во все сферы быта клеящей ленты, выделяют в своей предпринимательской практике три сегмента рынка. В первом из них спрос зависит прежде всего от качества, во втором - от качества и цены, а в третьем определяется в основном ценой. При этом просматривается закономерность: цены товаров для первого сегмента на 15—20 % выше, чем для второго, а те на 15—20 % превосходят цены для третьего. Количество же реализуемых товаров меняется в обратном направлении: больше всего можно продать дешевых и меньше всего дорогих продуктов.

Стратегия "ЗМ" состоит в том, что он прежде всего ориентируется на освоение первого сегмента рынка, что позволяет получить значительную прибыль за счет высоких цен при сравнительно скромных объемах выпуска. Бросается в глаза, что речь здесь идет не просто об определении производственной программы, но о сознательном отказе от самых массовых сегментов рынка. То есть концерн выбрал свое лицо — стал специализированным производителем качественных изделий. Противоположная стратегия — ставка на массовый выпуск дешевой продукции, также хорошо себя зарекомендовала в отрасли. Но она эффективна для компаний совершенно иного типа, а именно для производителей стандартных массовых химикатов ("Дюпон" и др.).

Вопросы для ситуационного анализа:

1. Подумайте, какие требования к качеству и новизне продукции предопределяет избранная "ЗМ" стратегия?
2. Каков будет уровень цен и объем производства фирмы по сравнению с массовыми производителями?

Итак, компания может быть большой или маленькой, и в обоих случаях процветать. Может функционировать в передовой или отсталой отрасли... и процветать. Может вести обширные или ограниченные научные исследования... и, опять-таки, процветать. Ряд взаимоисключающих, но вполне приемлемых свойств легко продолжить. Просто любые или почти любые качества фирмы хороши или плохи не сами по себе, а в зависимости от того, соответствуют ли они оптимальной для данной компании стратегии рыночного поведения. Каких же основных стратегий придерживаются компании?

ЛЕКЦИЯ 6. ПОЛЕ СТРАТЕГИЙ. СТАНДАРТНЫЙ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ БИЗНЕС

Каждая фирма, как и каждый человек, уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется которой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей. Тем не менее выбор стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит оттого, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы.

В первом случае компания занимается выпуском самых обычных, распространенных в данной экономике товаров и услуг. И тогда важнейшей характеристикой, определяющей содержание ее стратегии становится масштаб дела: от локального до глобального.

Во втором случае фирма сосредотачивается на производстве сравнительно редко встречающихся (или вообще отсутствующих) на рынке товаров и услуг. При этом она может либо пойти по пути адаптации к особым запросам рынка, например, учета пожеланий отдельных групп клиентов. Либо придерживаться противоположной линии-вместо приспособления себя к требованиям рынка попытаться изменить сами эти требования. Например, создав невиданный, принципиально новый класс товаров или добившись радикальной перемены стереотипа поведения в потреблении определенной услуги.

Существует по меньшей мере четыре основных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на РАЗНЫЕ условия экономической среды и РАЗНЫЕ ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия. Придерживающиеся их фирмы каждая по-своему, не так как другие, но одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка. И все они нужны для нормального функционирования экономики.

На *рис. 6* показаны соответствующие им типы компаний: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты

Виолентная («силова») стратегия

Виолентная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производителя товаров и/или услуг. Три важнейших разновидности фирм – виолентов получили запоминающееся название «могучих слонов» и «неповоротливых бегемотов».

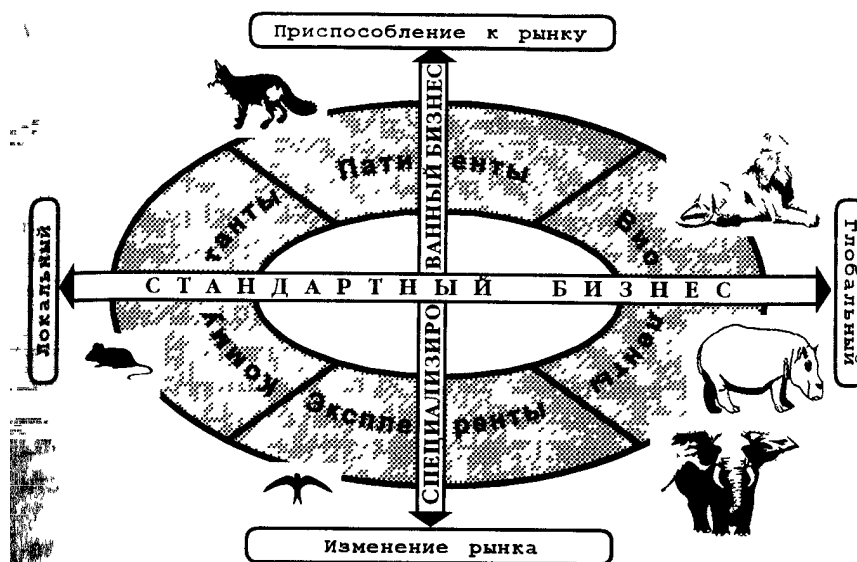


Рис. 6. Поле стратегии конкурентной борьбы

Фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что такое производство обычно можно более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными кампаниями.

Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привле-

кает покупателя сравнительной дешевизной и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причем забота о покупателе - не благотворительность со стороны гигантов-виолентов, нередко занимающих на рынке позицию монополиста. Она - следствие понимания ими законов массового спроса: плохой или дорогой товар такого спроса не порождает.

Критики крупных фирм часто говорят, что история выбила у них основной козырь - техническое превосходство. Раньше мелкие фирмы не имели совершенного оборудования. Теперь оно у них, как правило, ничем не уступает используемому гигантами. Особенно же резким нападкам компании-гиганты подвергаются в России, где их часто рассматривают как монополистов, удушающих экономику и мешающих ее реформированию. Доля правды в таких утверждениях есть - конкурентное давление со стороны малых фирм усилилось во всем мире, а русские гиганты пока явно не адаптировались к рыночным условиям.

Однако, что бы ни говорилось о монополизме и других недостатках промышленных гигантов, во всех странах люди ездят на "тойотах"... или "жигулях", хранят продукты в холодильниках "сименс"... или ЗИЛ, курят "мальборо"... и явскую "яву" - словом, удовлетворяют свои наиболее ходовые потребности за счет продукции крупных фирм.

Очевидно, несмотря на серьезные недостатки, они незаменимы на своем месте. Об этом недвусмысленно свидетельствует стабильность корпоративной элиты. Десятилетиями в число крупнейших входит примерно один и тот же набор фирм, И как заметил крупный американский экономист А.Чендлер, даже когда такие компании вытесняются другими, важно посмотреть, кто их удачливые соперники: практически всегда это фирмы того же типа (либо сразу придерживавшиеся виолентной стратегии, либо постепенно эволюционировавшие в ее направлении).

Нынешнее время - не лучшее для отечественных виолентов, к числу которых (обычно не подозревая об этом) относится большинство крупных российских промышленных предприятий. Мощное, производительное оборудование - сильнейший козырь в их арсенале, но только, когда оно загружено. А кризис структурной перестройки экономики снизил загрузку до недопустимого уровня. Тем не менее в силу исторических особенностей развития хозяйства России-СССР-России именно крупные предприятия составляют костяк экономики страны и от выработки ими эффективной рыночной стратегии во многом зависит будущее России.

Виолентная стратегия перспективна и для ведущих российских торговых сетей и предприятий сферы услуг. Не случайно крупные российские частные фирмы все чаще декларируют свое стремление получать прибыль "на обороте", а не за счет завышенных цен. Не лишне напомнить, что когда-то "Макдональдс" стал мировой империей, торгуя 10-центовыми гамбургерами. До сих пор дизайн макдональдсовских кафе подчинен идее дешевой и доброкачественной пищи: стеклянная стена позволяет посетителям видеть производственные помещения, чтобы убедить их, что и за низкую плату клиентов тут не кормят дрянью.

Пациентная (нишевая) стратегия

Пациентная стратегия типична для фирм, вставших на путь *узкой* специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Свою рыночную силу компании - пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не распыляться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но и в сосредоточении усилий на пользующейся именно ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь, конечно, стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специаль-

ных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, которая посвятила всю свою деятельность их изучению и удовлетворению. И здесь роли меняются - гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущество получают мелкие и средние фирмы. Не случайно фирмы-пациенты принято называть "хитрыми лисами" экономики.

Трудно представить себе, скажем, огромный металлообрабатывающий концерн, который бы всерьез занимался поиском наилучшего варианта режущих цепей для электропил. Ясно, что в общем обороте концерна на эти цепи придутся ничтожные доли процента. Соразмерным доле будет и усердие гиганта. Между тем средняя фирма "Омарк" (США) только режущими цепями и занимается, являясь всемирно признанным лидером в этой области. Не надо быть экспертом, чтобы понять, чьей продукции отдадут предпочтение лесорубы при поиске наилучших орудий для тяжелого и опасного труда на лесоповале.

Компании-лисы приносят на рынок разнообразие. Стремясь избежать схватки с гигантами, они выискивают и активно формируют специальные потребности, спасая экономику от обезличивающего гнета стандарта.

Для фирм нашей страны пациентная стратегия имеет особое значение. В первую очередь, в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным, что совсем не лишне для наших фирм, особенно в схватках с иностранцами.

Вал импорта потребительских товаров (в большинстве своем изготовленных иностранными виолентами) смыл появившуюся в начале перестройки поросль производственных кооперативов, изготовлявших обычные товары. Но он не повредил фирме "Константин", специализированной на дорогой мебели, или фирме "Снайп", производящей арбалеты

Вероятно, в дальнейшем в специализированные фирмы - пациенты превратятся многие наши передовые производства, в том числе бывшие оборонные. Для этого они располагают неплохими исходными позициями. элитной рабочей силой, хорошим оборудованием, опытом мелкосерийного производства, а порой и уникальной продукцией.

ЛЕКЦИЯ 7. КОММУТАНТНАЯ (ПРИСПОСОБИТЕЛЬНАЯ) СТРАТЕГИЯ

Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента.

По своей природе спрос всегда имеет точечное, локальное происхождение: у данного потребителя в связи с такими-то обстоятельствами появилась надобность в том-то и том-то. Совпадение в общих чертах запросов больших групп или отдельных слоев потребителей плюс наличие технической возможности поставить их удовлетворение на поток создают основу для массового (виоленты) или специализированного (пациенты) производства. Но условия эти выполняются далеко не всегда. И тогда на сцену выступают коммутанты.

Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать каждую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов - словом, всего, чем сильны другие фирмы - приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) почти все равно, чем заниматься. Такая незаметность и даже безликость послужила основой присвоения коммутантам названия "серые мыши". Фирмы-мыши, однако, имеют и свойственные только этому типу фирм преимущества. Им легко идти на столь резкие членения сферы коммерческой деятельности, на которые другие фирмы неспособны. В свою очередь, повышенная гибкость становится источником силы коммутантов в конкурентной борьбе. Дух свободного предпринима-

тельства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Именно коммутантная стратегия преобладает среди новых российских частных фирм. Старейшие из них начинали как производственные кооперативы, в своем развитии пережили бум компьютерной торговли, период "иномарок", поменяли еще целый ряд специализаций. Да и по сию пору любое изменение таможенных пошлин или сравнительной рентабельности работы с разными товарами порождает массовую смену рода деятельности частных предприятий.

С точки зрения интересов всей экономики роль фирм-коммутантов вполне почтенна (хотя в здоровом хозяйстве в отличие от нынешнего российского они, в основном, концентрируются не в торговле импортными товарами, а в производстве и сфере услуг). Компании - коммутанты появляются там, где:

1) другие предприятия неэффективны (как, например, во многих случаях крупное хозяйство на селе в сравнении с фермерским);

2) места для других конкурентов просто физически нет (бензоколонка, кафе, магазин в маленьком поселке);

3) прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированного подхода к клиенту (парикмахерская, косметический салон, семейный врач).

Эксплерентная (пионерская) стратегия

Эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Примеры придерживавшихся этой стратегии фирм можно найти среди первопроходцев выпуска персональных компьютеров ("Эппл", "Зенит", "Осборн" и др.), биотехнологии ("Джинентек"), а также в более прозаических отраслях. Так, подбирая франчайзеров для своих первых ресторанов в Японии, Южной Корее, на Тайване, «Макдональдс» не случайно искал их в среде рискованных предпринимателей, до того пробовавших свои силы, скажем, в той же микроэлектронике. Ведь они шли на двойной риск и вводили двойное новшество для азиатских потребителей: непривычную американскую пищу и чуждую восточным традициям систему обслуживания ("конвейерное" приготовление и раздача блюд).

Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных фирм с "первыми ласточками", раньше других начинающими обживать землю после зимы.

Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем.

Эпохальные изобретения не делают по заказу. Еще до начала разработок можно уверенно утверждать, что шансы на успех минимальны. Здесь-то и сказывается разница стратегий. В массовом производстве, где подготовка выпуска нового товара стоит очень дорого, ошибки недопустимы и виолент старается избегать непроверенных проектов. У пионерской компании другая правда. Она верит, что реализация ее технических идей перевернет рынок. И в 85 случаях из 100 кончает банкротством (данные за 80-е годы по США).

Но ведь в 15 случаях на долю эксплерента выпадает огромный технический и финансовый успех! Этого оказывается достаточно, чтобы привлекать в бизнес новых и новых фирм-ласточек.

В чистом виде, однако, наблюдать пионерскую стратегию в мире бизнеса крайне сложно из-за ее кратковременной природы. Дело в том, что до того момента, когда удастся достигнуть решающих успехов, такая фирма больше походит на группу фанатиков-энтузиастов нового направления, чем на коммерческое предприятие. Американский экономист Дж.В. Вильсон говорит о них, как о "компаниях без активов, без продукции, без оборота и, несомненно, без прибыли". А после долгожданного прорыва надобность в собственно пионерской стратегии отпадает - перед фирмой встают прозаические задачи удержания доли на рынке, текущего улучшения продукта, повышения рентабельности и так далее.

Словом, даже в самом удачном (и крайне редком) случае, когда эксплерент преодолевает все трудности и закрепляется в созданной им же самим новой рыночной нише, он вынужден внутренне переродиться, перейдя к другому типу стратегии. Недаром один из исследователей сравнил фирму-пионера с еще одним зверем - "слонопотамом" - загадочным созданием которое безуспешно пытался поймать Винни Пух, и которое при проверке обязательно оказывалось каким-нибудь другим животным.

И тем не менее с общехозяйственных позиций роль подобных компаний колоссальна. Позже мы подробно обсудим то, что у истоков практически всех крупнейших научно-технических сдвигов в современной экономике стояли именно эксплеренты.

В современной России эксплерентов мало (впрочем, они везде - штучный товар). Но перспективы развития этого типа предприятий в стране, славящейся своим научным потенциалом, огромны.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР

"Тендем" успешно борется с мощным конкурентом

"Тендем компьютера" - американская компания, о которой говорят, что она умудряется процветать в "логове льва". Любой производитель ЭВМ поневоле вынужден

считаться с электронным колоссом "ИБМ". Борьба с ним кончилась гибелью десятков, если не сотен, фирм. Для "Тендема" эта опасность теоретически должна была быть особенно грозной: он выпускает крупные электронные машины (мейнфреймы) и дорогие персональные компьютеры, т.е. действует в тех сегментах рынка, где превосходство "ИБМ" особенно велико.

Защиту от могучего соперника фирме обеспечивает специализация на выпуске "безотказных" машин. Клиенты, нуждающиеся в том, чтобы их компьютеры ни при каких условиях не выходили из строя (это важно при непрерывных технологических процессах, в некоторых сферах банковское и биржевое и др.), готовы переплачивать за надежность. И специальные познания "Тендема" (как и сколько раз дублировать системы? как сигнализировать о выходе из строя одной из дублирующих "нитей"? как обеспечить ремонт без выключения машины и потери находящихся в ее памяти данных? и т.п.) дают ему отчетливое преимущество — в своей области и только в ней! — над неизмеримо более сильным соперником.

Дифференциация рыночных ниш компаний

Даже приведенного краткого обзора основных стратегий конкурентной борьбы, видимо, достаточно, чтобы убедиться в том, насколько реальный рынок далек от упрощенной картины "лобовой" конкуренции на выживание. Наблюдается не столько "война всех против всех", сколько сосуществование и взаимное дополнение компаний разных типов. Или, если угодно, ослабляющий конкуренцию раздел рынков. Только в данном случае основанный не на монополистическом сговоре, а на размежевании (дифференциации) ниш. Последняя состоит в том, что фирмы в силу своей неодинаковой приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях, стремятся работать только на тех его сегментах, где они сильнее конкурентов.

Вторгаясь в чуждую для себя сферу, компания, как правило, наталкивается на ожесточенное сопротивление "аборигенов", а собственные отработанные приемы конкурентной борьбы с должной степенью действенности применить не может - здесь действуют иные правила игры.

Так, даже самые мощные корпорации - виоленты не раз терпели поражение при попытках заняться специализированным производством. Их главный козырь - эффективность массового выпуска товаров - не срабатывает на узком рынке. Противопоставить опыту пациентов в удовлетворении особых запросов покупателей оказывается нечего.

Не проще вытеснить с ее рынка и крепкую малую фирму, действующую в сфере стандартного бизнеса. Легко ли, скажем, крупной компании состязаться с малой в области индивидуального подхода к потребителю? Ведь бюрократизм и неповоротливость - общепризнанные недостатки гигантов.

Но и обратный путь на массовый рынок не легче. Пациент, пытающийся выйти туда, часто терпит крах, либо попадает в полосу трудностей. По иронии судьбы этому нередко предшествует успех - именно он заставляет пациента ("хитрую лису") уверовать в универсальную притягательность своего товара и, забыв осторожность, покинуть нишу. Механизм отторжения массовым рынком товаров пациента прост - там они безадресны. Выходить на него с узкоспецифическим товаром - все равно, что предлагать здоровым покупателям автомобили с ручным управлением для инвалидов или угощать их сладостями для диабетиков.

ТИП СТРАТЕГИИ	Коммутанты ("мышь")	Пациенты ("лисы")	Виоленты ("львы", "слоны", "бегемоты")	Эксплеренты ("пасточки")
Профиль производства	универсальное мелкое	специализированное	массовое	экспериментальное
Размер компаний	_____	крупные	крупные	_____
	мелкие	средние мелкие	_____	средние мелкие
Устойчивость компании	_____	высокая	высокая	_____
	низкая	_____	_____	низкая
Расходы на НИОКР	_____	_____	высокие	высокие
	низкие	средние	_____	_____
Факторы силы в конкурентной борьбе	гибкость, многочисленность	приспособленность к особому рынку	высокая производительность	опережение в нововведениях

И, наконец, совсем уж опасным приключением для фирмы любого типа является включение в пионерский бизнес. Известный специалист по маркетингу Е.Б.Робертс (США) разработал специальную диаграмму-тест, позволяющую оценить направление НИОКР с точки зрения степени знакомства компании с будущей технологией и будущим рынком предлагаемой новинки. Клетка, помеченная восклицательным знаком и соответствующая отсутствию у фирмы опыта в обоих отношениях, вызвала у эксперта категоричную рекомендацию. От такого направления исследований (типичного для эксплерентов) солидной компании следует отказаться.

В целом мир компаний напоминает не клубок ожесточенно грызущихся между собой созданий, а хорошо организованное сообщество, поразительно сходное с естественными, скажем, биологическими сообществами, где каждый вид имеет свое особое место под солнцем.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР

Кто побеждает и почему?

1. Детройтская "большая тройка" автофирм США десятилетиями пытается изготовить дорогой спортивный автомобиль класса "порше" или "феррари". Теория маркетинга говорит, что наличие подобного люксового товара в производственной программе улучшает общий имидж компании. И тем не менее успеха нет до сих пор: "Дженерал моторз" и "Крайслер" вообще не выпускают таких машин, а "Форд", отказавшись от собственных разработок, за солидную сумму приобрел английского производителя дорогих автомобилей "Ягуар".

2. "Меки энвиллоуп компани оф Миннеаполис" — очень маленькая американская фирма, успешно противостоящая конкурентам. Она придала такому нехитрому делу, как производство конвертов, глубоко личный характер, благодаря знанию о каждом из своих клиентов информации по 66 (!) пунктам. Поэтому она четко знает, когда у потенциального клиента подходит к концу запас канцелярских принадлежностей, и напоминает ему об этом, предлагает и простые, и "фирменные" (специально заказанные) для этого конверты... и даже не забывает поздравить жену главы фирмы-клиента с днем рождения.

3. Но и малые фирмы в борьбе с гигантами не застрахованы от неудач. Так фирма "Хьюлетт-Паккард", долго время специализировалась на производстве компьютеров для инженеров. Рост спроса побудил ее выпустить машину для массового потребителя... и пережить в начале 80-х гг. болезненный провал. Оригинальные технические решения, обес-

печивавшие популярность машин у старого круга высококвалифицированных потребителей, оказались не по силам рядовым покупателям. Рынок требовал не оригинальности, а привычного стандарта, закрепившегося в головах потребителя благодаря усилиям лидеров отрасли (виолентов). Главное достоинство товара "Хьюлетт-Паккард" превратилось в пугало. Прошли годы, прежде чем фирма смогла залечить раны и сама превратиться в компьютерного гиганта.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Решение задач по теории и практике конкурентоспособности.

Васильева А.В. Конкурентоспособность предприятия: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2003

3. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

1. Конкуренция как системообразующий элемент рыночной экономики.
2. Конкуренция как дополнение и противовес индивидуализму.
3. Роль конкуренции в реализации принципа "невидимой руки".
4. Фирма как основной субъект конкуренции.
5. Определение фирмы. Функции фирмы.
6. Рынок и рыночные ниши. Фундаментальная и реализованная ниши фирмы.
7. Неоднородность спроса и сегментация рынка.
8. Определение рыночной конкуренции.
9. Понятие конкурирующих фирм.
10. Ценность товара для потребителя и методы ее повышения.
11. Определение конкурентоспособности.
12. Ценность товара для институционального потребителя.
13. Связь конкурентоспособности и потребительской ценности.
14. Факторы формирования потребительской ценности.
15. Ценность товара для физических лиц.
16. Принцип компенсации для продуктов и фирм.
17. Связь свойств товаров и характеристик производящих их фирм.
18. Поле конкурентных стратегий.

19. Стандартный и специализированный бизнес. Четыре базовые стратегии конкуренции.
20. Основные теории стратегий конкурентной борьбы.
21. Дифференциация рыночных ниш. Цикл жизни фирмы.
22. Спрос на стандартные товары.
23. Стратегия обслуживания массового спроса. Проблема загрузки мощностей.
24. Создание стимулов для потребителя.
25. Внутрифирменный механизм самоограничения монополистических злоупотреблений.
26. Стратегия подавления конкурентов.
27. Пирамида компаний.
28. Позиции лидера и вице-лидеров на рынке.
29. "Преимущество первого хода".
30. Эволюционный путь виолента.
31. Три направления инвестиций крупной фирмы по А.Чендлеру. Фирмы-львы, фирмы-слоны и фирмы-бегемоты.
32. Роль диверсификации в развитии крупной фирмы.
33. Дифференциация продукта - эффективный способ борьбы за потребителя. Преимущества дифференцированного продукта.
34. Выгоды производителя от дифференциации продукта.
35. Стратегия специализированных фирм в борьбе с конкурентами.
36. Значение ограничения размеров рыночного сегмента.
37. Принцип конкурентного исключения.
38. Возможность рыночного лидерства для малых фирм.
39. Эволюционный путь фирмы-лисы (пациента).
40. Способы формирования ниши по М.Портеру.
41. Зрелость пациента и ее проблемы.
42. Функционирование специализированных фирм как автономных дочерних обществ гигантов. Причины, методы и риски смены стратегии.

43. Радикальные инновации - путь к свободным от конкурентов рынкам.
44. Теория развития И. Шумпетера.
45. Предприниматель и новые комбинации.
46. Различия прорывного и улучшающего НТП. Преимущества малых фирм-эксплерентов в сфере прорывного НТП.
47. Проблема финансирования пионерских проектов. Венчурный капитал и технопарки.
48. Схема "Альфа партнера", схема стратегического партнерства, спин-офф-фирмы.
49. Эволюция фирмы-ласточки (эксплерента). Дорыночный этап.
50. Ценность для потребителя нового товара.
51. Этапы рыночного успеха и массового производства. Причины, методы и риски смены стратегии.
52. Локальные потребности и их роль на рынке. Основные черты локальных потребностей.
53. Связующая роль в экономике мелких фирм-коммутантов.
54. Стратегия мелкого бизнеса в борьбе с конкурентами. Гибкость как центральный элемент конкурентной стратегии коммутантов. Партизанский маркетинг.
55. Разновидности фирм-мышей (коммутантов).
56. Мелкий бизнес традиционного типа.
57. Коммутанты-субпоставщики.
58. Конкурентное вытеснение неэффективного крупного производства мелким бизнесом.
59. Коммутанты-подражатели. Опасности роста для малой фирмы и стратегическая слабость мышья-переростка.
60. Конкуренция и структура современного рынка. Понятие конкурентного сообщества фирм.
61. Взаимосвязь конкуренции и монополизации. Сообщество фирм и проблема устойчивости экономики.

62. Конкуренция и проблема качества рынка.
63. Конкуренция и научно-технический прогресс.
64. Виды нововведений и их сравнительное значение в рыночной экономике.
65. Особая роль малых инноваций и их переноса.
66. Конкурентоспособность сообщества фирм и международная конкурентоспособность наций.
67. Понятие кластера по М.Портеру. Формирование, состав и роль кластеров для экономики.
68. Транснациональные корпорации как фирмы, придерживающиеся эффективной смешанной стратегии.
69. Позитивные и негативные влияния ТНК на экономику.
70. Объективные законы конкуренции и их действие в эпоху социализма.
71. Неконкурентная экономика и отсутствие естественного сообщества компаний.
72. Особая роль крупных предприятий, их достижения и провалы в социалистическую эпоху.
73. Сообщество компаний в период трансформации экономики.
74. Переход подавленной конкуренции в открытую форму.
75. Приватизация, разгосударствление, грюндерство. Двойственная роль иностранной конкуренции.
76. Перспективы развития российских компаний.
77. Тенденции развития основных типов фирм в постсоциалистическую эпоху.
78. Роль государства в формировании эффективного сообщества компаний.

4. ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1.

Номер вопроса выберите по последней цифре зачетной книжки.

1. Роль конкуренции в рыночной экономике.

2. Конкурентные стратегии в сфере мелкого неспециализированного бизнеса.
3. Конкурентные преимущества узкой специализации.
4. Оценка конкурентоспособности товара.
5. Конкурентные стратегии в сфере крупного стандартного производства.
6. Особенности конкурентных отношений в России.
7. Конкурентная стратегия в сфере радикальных инноваций .
8. Конкурентоспособность и методы ее достижения.

Задание 2.

Выберите объект, для которого необходимо произвести оценку конкурентоспособности. При выборе объекта целесообразно руководствоваться задачами дипломной работы. В результате оценки рыночной ситуации выберите основных конкурентов объекта исследований.

В соответствии с оценочной шкалой преимуществ торгового предприятия (табл.1) выполните оценку, используя экспертный метод. Результаты оценки оформите в виде таблицы (табл. 2). В табл. 2 приведены рекомендуемые коэффициенты весомости факторов конкурентных преимуществ торговых предприятий (определяются также методом экспертных оценок).

Таблица 1

Шкала оценки преимуществ торгового предприятия

Факторы	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетв.)	2 (неудовлетв.)	1 (плохо)
1. Цена	Цены низкие (ниже средних) и полностью удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживании	Цены средние и полностью удовлетворяют потребителей, соответствуют качеству товаров и обслуживания	Цены выше средних, но удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживания	Цены существенно завышены и не удовлетворяют потребителей	Цены слишком завышены и не соответствуют качеству товаров
2. Ассортимент	Очень широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. Каждая группа имеет несколько видов и наименований товаров. В ассортименте	Широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент	Недостаточно широкий. Присутствуют все виды товаров, но не все подгруппы. Продажа сопутствующих товаров	Узкий. Присутствуют не все группы товаров. Сопутствующие и новые товары отсутствуют. Ассортимент неустойчив.	Очень узкий. Присутствует ограниченное число товарных групп. Сопутствующие и новые товары отсутствуют.

	те присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции.	тимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции.	ограничена. Присутствие новых товаров незначительно. Ассортимент недостаточно устойчив.		Ассортимент неустойчив.
3. Качество товара	Очень высокое. Органолептические показатели товаров полностью удовлетворяют потребителей. Сроки реализации всегда соответствуют требованиям нормативных документов, соблюдены режимы хранения и правила продажи.	Высокое. Органолептические показатели товаров удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи.	Невысокое. Органолептические показатели товаров не всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи.	Низкое. Органолептические показатели товаров очень часто не удовлетворяют потребителей. Не всегда соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи.	Очень низкое. Органолептические показатели товаров не удовлетворяют потребителей. Очень часто не соблюдаются сроки реализации, режимы хранения и правила продажи.
4. Культура обслуживания	Очень высокая. Персонал всегда вежлив и тактичен с покупателями, может дать квалифицированную консультацию. Обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания никогда не допускают очередей.	Высокая. Персонал обычно вежлив и тактичен с покупателями, может дать консультацию о товарах. Обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания обычно не допускают очередей.	Невысокие. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания иногда создают очереди.	Низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. При обслуживании очень часто создаются очереди.	Очень низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, очень часто не может дать консультацию о товаре. Не обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. При обслуживании всегда создаются очереди.
5. Удобство размещения относительно других объектов	Очень удобно. Рядом размещены крупные объекты торгового и бытового обслуживания, крупные культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения.	Удобно. Относительно рядом размещены некоторые крупные объекты торгового и бытового обслуживания, а также некоторые другие объекты подобного назначения, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения (рядом могут быть размещены такие объекты локального значения). Относи-	Не очень удобно. Крупные объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения находятся в отдалении. Подобные объекты локального значения размещены относительно рядом.	Неудобно. Крупные объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения значительно отдалены. Отдалены подобные объекты локального значения.	Очень неудобно. Все объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные и административные объекты размещены очень далеко.

		тельно рядом находятся административные объекты районного значения и рядом могут быть размещены объекты локального значения.			
6. Удобство размещения относительно транспортной сети	Очень удобно. Рядом размещены остановки общественного авто- и электротранспорта с наличием большого количества маршрутов; стоянки такси; хорошо организованы подъездные пути и стоянки для личного транспорта.	Удобно. Относительно рядом находятся остановки общественного авто- и электротранспорта с наличием большого количества маршрутов, либо они размещены рядом, но количество маршрутов ограничено. Относительно рядом есть стоянки такси. Организованы подъездные пути и стоянки для личного транспорта.	Не очень удобно. Остановки общественного авто- и электротранспорта с наличием большого количества маршрутов находятся в отдалении, рядом могут размещаться либо остановки авто- транспорта, либо остановки электротранспорта с ограниченным количеством маршрутов. Стоянки такси отдалены. Плохо организованы подъездные пути и стоянки личного авто- транспорта.	Неудобно. Остановки общественного авто- и электротранспорта с наличием большого количества маршрутов значительно отдалены. Остановки с небольшим количеством маршрутов незначительно отдалены. Рядом может проходить какой-либо один маршрут общественного транспорта. Стоянки такси значительно отдалены. Не организованы подъездные пути и стоянки личного авто- транспорта.	Очень неудобно. Все остановки общественного транспорта размещены очень далеко. Стоянки такси далеко. Нет подъездных путей и стоянок личного авто- транспорта.
7. Режим работы	Очень удобный. Круглосуточно без перерыва на обед.	Удобный. С 8 до 22 часов без перерыва на обед.	Не очень удобный. С 8 до 20 часов, перерыв на обед.	Неудобный. С 8 до 18 часов, перерыв на обед.	Очень неудобный. С 9 до 18 часов, перерыв на обед.
8. Интерьер	Очень уютный. Интерьер магазина создает очень благоприятную атмосферу, способствует правильному выбору и приобретению товаров. Все дизайнерские решения соответствуют требованиям современности (оформление витрин, размещение торгового оборудования, освещение и т.п.)	Уютный. Интерьер магазина создает благоприятную атмосферу, но не всегда может способствовать правильному выбору и приобретению товаров. Не все дизайнерские решения соответствуют современным требованиям.	Не очень уютный. Создана не очень благоприятная атмосфера для правильного выбора и приобретения товаров. Лишь некоторые дизайнерские решения соответствуют требованиям современности.	Неуютный. Создана неблагоприятная атмосфера для выбора и приобретения товаров. Дизайнерские решения не соответствуют требованиям современности.	Очень неуютный. Создана очень неблагоприятная атмосфера для выбора и приобретения товаров. Все дизайнерские решения не соответствуют требованиям современности.
9. Посещаемость	Очень часто	Часто	Нечасто	Редко	Очень редко, никогда

Таблица 2

Оценка конкурентоспособности торговых предприятий

Факторы	Коэффициенты весомости	Магазины							
		Магазин № 1		Магазин № 2		Магазин № 3		Магазин № 4	
		Оцен ка	Об- щий балл	Оцен ка	Об- щий балл	Оцен ка	Об- щий балл	Оцен ка	Об- щий балл
1. Уровень цен	0,2								
2. Широта ассортимента	0,17								
3. . Интерьер	0,12								
4. Качество товара	0,15								
5. Культура обслуживания	0,12								
6. Режим работы	0,12								
7. Удобство размещения относительно других объектов	0,04								
8. Удобство размещения относительно транспортной сети	0,04								
9. Посещаемость	0,04								
Общий оценочный балл									

Задание 3.

Постройте конкурентный профиль исследуемого объекта, по результатам выполнения заданий 2 и 3 сделайте вывод, дайте оценку конкурентоспособности объекта.

5. ВАРИАНТЫ ТЕСТОВ К ЭКЗАМЕНУ

ТЕСТ № 1

1. Какие из перечисленных конкурентных преимуществ основаны на географических факторах?

1. Возможность экономичного преодоления географических границ локального рынка.
2. Льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления.
3. Возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы области.
4. Указанное в п.п. 1 и 3.
5. Указанное в п.п. 2 и 3.
6. Указанное в п.п. 1 и 2.
7. Указанное в п.п. 1 - 3.

2. Внутриотраслевая конкуренция прибыль предприятия.

1. повышает;
2. понижает.

3. Данная конкурентная стратегия выражается в стремлении компании доминировать на обширном рынке, вытесняя с него конкурентов, привлекая широкий круг потребителей неплохим качеством и относительной дешевизной своих товаров

1. Виолентная;
2. Пациентная;
3. Экспелерентная;
4. Коммутантная.

4. Относительная количественная характеристика способности продукции удовлетворять требованиям конкретного рынка по сравнению с продукцией конкурентов – это

1. Конкурентоспособность продукции;
2. Уровень конкурентоспособности продукции;
3. Интегральный показатель конкурентоспособности продукции;
4. Конкурентное преимущество продукции;
5. Запас конкурентоспособности продукции.

5. Разность между потребительской ценностью товара и той ценой, за которую он был реально куплен – это...

1. запас конкурентоспособности;
2. конкурентные преимущества;
3. неценовая конкуренция.

6. Детройтская "большая тройка" автофирм США десятилетиями пытается изготовить дорогой спортивный автомобиль класса "порше" или "фerrари". Теория маркетинга говорит, что наличие подобного люксового товара в производственной программе улучшает общий имидж компании. И тем не менее успеха нет до сих пор: "Дженерал моторз" и "Крайслер" вообще не выпускают таких машин, а "Форд", отказавшись от собственных разработок, за солидную сумму приобрел английского производителя дорогих автомобилей "Ягуар".

Какой стратегии придерживается фирма?

1. коммутантной стратегии;
2. экспелерентной стратегии;
3. пациентной стратегии;
4. виолентной стратеги.

7. Доход потребителя растет, если ...

1. растет количество продаваемых товаров;
2. растет цена на товар, вследствие повышения престижности товара;
3. растет цена на товар, вследствие повышения качества товара;
4. растет цена на товар, вследствие производства товара, более соответствующего запросам потребителей;
5. снижаются цены на потребляемые товары.
6. Указанное в п.п. 1 - 5.
7. Указанное в п.п. 1 – 4.
8. Указанное в п.п. 1, 3, 4, 5.
9. Указанное в п.п. 1, 2, 5.

8. Определите резерв повышения конкурентоспособности товара в результате ее экспертной оценки по пятибалльной шкале.

Эксперты	Оценка экспертов			
	Качество товара	Цена товара	Качество сервиса	Эксплуатационные затраты
Эксперт 1	4	3	3	4
Эксперт 2	4	4	3	3
Эксперт 3	5	3	2	4
Эксперт 4	4	3	3	5
Эксперт 5	5	2	2	4
Весомость факторов	4	3	2	1

1. 30 %; 2. 28 %; 3. 25 %; 4. 50 %; 5. 33 %.

9. Товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеального товара меньше – сущность метода оценки конкурентоспособности товара...

1. по интегральному показателю конкурентоспособности; 2. на основе уровня продаж;
3. по модели Розенберга; 4. по модели с идеальной точкой.

10. Какой категории товаров соответствует «квадрат матрицы»?

Доля на рынке	Большая	?	
	Малая		
		Низкий	Высокий
	Рост рынка		

1. «Хромые утки». 2. «Звезды». 3. «Дойные коровы». 4. «Знаки вопроса».

11. Параметрические конкуренты – это...

1. производители товаров, отличающихся внешним видом и функциями;
2. производители товаров разных марок;
3. производители товаров, конкурирующих на уровне желаний;
4. производители товаров, различающихся отдельными характеристиками.

12. Отметьте факторы, укрепляющие зависимость покупателей от поставщиков продукции и усиливающие их воздействие на конкурентные преимущества.

1. Небольшое количество поставщиков;
2. Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем;
3. Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции;
4. Высокая степень дифференциации поставляемой продукции;
5. Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя (потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию);
6. Указанное в п.п. 1 - 5.
7. Указанное в п.п. 1, 3, 5.
8. Указанное в п.п. 1 и 5.
9. Указанное в п.п. 1, 2, 4.
10. Указанное в п.п. 2, 3, 4.

13. Наличие высоких входных барьеров усиливает конкуренцию?

1. Да

2. Нет.

14. Какая форма рынка характеризуется большим количеством продавцов и производителей, относительно невысокими барьерами входа/выхода, высокой эффективностью использования ресурсов, большой степенью дифференциации товаров?

1. Совершенная конкуренция;

2. Монополистическая конкуренция;

3. Олигополия;

4. Монополия.

15. Выберите верные утверждения

1. Уровень качества товара – это объективный показатель конкурентоспособности.

2. Конкурентные преимущества имеют свойство «стареть» на конкурентном рынке.

3. Оценка критериев конкурентоспособности позволяет судить о конкурентных преимуществах объекта.

4. Все утверждения верны.

5. Указанное в п.п. 1 и 3.

6. Указанное в п.п. 2 и 3.

7. Указанное в п.п. 1 и 2.

ТЕСТ № 2

1. К факторам создания конкурентных преимуществ, определяемых уровнем развития инфраструктуры, относятся

1. Уровень развития средств коммуникации;

2. Уровень организации рынков труда, инвестиционных товаров и технологий;

3. Наличие развитых оптовой и розничной сетей;

4. Наличие обширного банка данных о продавцах и покупателях, рекламной деятельности;

5. Все вышеперечисленные.

6. Указанное в п.п. 1, 2 и 3.

7. Указанное в п.п. 2 и 3.

8. Указанное в п.п. 1, 2 и 4.

2. Конкурентные преимущества привязаны к конкретным условиям и причинам?

1. Да

2. Нет

3. Доставшаяся потребителю даром доля потребительской ценности товара – это...

1. конкурентные преимущества; 2. запас конкурентоспособности; 3. неценовая конкуренция.

4. Стратегия конкурентной борьбы, реализуемая за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров –

1. пациентная стратегия;

2. коммутантная стратегия;

3. эксплерентная стратегия;

4. виолентная стратегия.

5. АЗС г. Благовещенска придерживаются...

1. коммутантной стратегии;

2. эксплерентной стратегии;

3. пациентной стратегии;

4. виолентной стратеги.

6. "Меки энвиллоуп компани оф Миннеаполис" — очень маленькая американская фирма, успешно противостоящая конкурентам. Она придала такому

нехитрому делу, как производство конвертов, глубоко личный характер, благодаря знанию о каждом из своих клиентов информации по 66 пунктам. Поэтому она четко знает, когда у потенциального клиента подходит к концу запас канцелярских принадлежностей, и напоминает ему об этом, предлагает и простые, и "фирменные" (специально заказанные) для этого конверты... и даже не забывает поздравить жену главы фирмы-клиента с днем рождения.

Какой стратегии придерживается фирма?

1. пациентной стратегии;
2. коммутантной стратегии;
3. эксплерентной стратегии.
4. виолентной стратеги.

7. Издержки потребителя снижаются, если...

1. снижаются цены на потребляемые товары;
2. уменьшается стоимость наладки;
3. снижается риск изготовления некачественного конечного продукта.
4. Указанное в п.п. 1 и 3.
5. Указанное в п.п. 1 – 3.
6. Указанное в п.п. 1 и 2.
7. Указанное в п.п. 2 и 3.

8. Определите резерв повышения конкурентоспособности товара в результате ее экспертной оценки по пятибалльной шкале.

Эксперты	Оценка экспертов			
	Качество товара	Цена товара	Качество сервиса	Эксплуатационные затраты
Эксперт 1	4	5	2	3
Эксперт 2	4	5	3	4
Эксперт 3	3	4	2	4
Эксперт 4	3	4	2	3
Эксперт 5	4	4	3	4
Весомость факторов	4	3	2	1

1. 30 %;
2. 25 %;
3. 28 %;
4. 50 %;
5. 33 %.

9. Оценка конкурентоспособности товара с точки зрения их пригодности для удовлетворения потребностей составляет суть метода оценки ...

1. по интегральному показателю конкурентоспособности;
2. на основе уровня продаж;
3. по модели Розенберга;
4. по модели с идеальной точкой.

10. Какой категории товаров соответствует «квадрат матрицы»?

Доля на рынке	Большая		
	Малая	?	
		Низкий	Высокий
	Рост рынка		

1. «Хромые утки».
2. «Звезды».
3. «Дойные коровы».
4. «Знаки вопроса».

11. Конкурентоспособность и массовость продаж – тождественные понятия?

1. Да.
2. Нет

12. Отметьте факторы, укрепляющие зависимость покупателей от поставщиков продукции и усиливающие их воздействие на конкурентные преимущества.

1. Небольшое количество поставщиков;
2. Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем;
3. Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции;
4. Высокая степень дифференциации поставляемой продукции;
5. Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя (потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию);
6. Указанное в п.п. 1 - 5.
7. Указанное в п.п. 1, 3, 5.
8. Указанное в п.п. 1 и 5.
9. Указанное в п.п. 1, 2, 4.
10. Указанное в п.п. 2, 3, 4.

13. Потребительская ценность товара – это...

1. степень притягательности товара для совершающего покупку потребителя;
2. максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за данный товар;
3. верны оба определения.

14. Отметьте факторы, усиливающие конкуренцию.

1. Медленный рост спроса на товар.
2. Низкие затраты на выходе с рынка.
3. Затраты покупателя при переключении с одной марки на другую невелики.
4. Наличие свободных мощностей у производителей.
5. Все вышеперечисленные.
6. Указанное в п.п. 1, 3 и 4.
7. Указанное в п.п. 1 и 3.
8. Указанное в п.п. 2, 3 и 4.

15. Отметьте характеристики, присущие рынку монополистической конкуренции

1. Большое количество покупателей и продавцов;
2. Слабая конкуренция;
3. Высокая норма прибыли;
4. Объем продаж определяется спросом;
5. Отсутствие барьеров входа/выхода;
6. Высокая степень дифференциации товаров;
7. Маленькие доли рынка участников.
8. Все вышеперечисленные.
9. Указанное в п.п. 1, 2, 3 и 5.
10. Указанное в п.п. 1, 3 и 4.
11. Указанное в п.п. 3, 4, 5 и 6.
12. Указанное в п.п. 1, 6, 7.

ТЕСТ № 3

1. Выберите верные утверждения.

1. Конкурентоспособность – решающий фактор коммерческого успеха на конкурентном рынке;
2. Конкурентоспособность товара определяется только теми характеристиками товара, которые представляют интерес для покупателя;

- 3. Конкурентные преимущества возникают в результате соперничества;
- 4. Все утверждения верны.
- 5. Указанное в п.п. 1 и 2.
- 6. Указанное в п.п. 2 и 3.
- 7. Указанное в п.п. 1 и 3.

2. Если уровень конкурентоспособности $K > 1$, то...

- 1. конкурентоспособность оцениваемой продукции выше, чем у товара-аналога;
- 2. конкурентоспособность оцениваемой продукции ниже, чем у товара-аналога.

3. Для данной конкурентной стратегии решающим фактором конкуренции является узкая специализация.

- 1. Виолентная.
- 2. Пациентная.
- 3. Экспелерентная.
- 4. Коммутантная.

4. Отметьте характеристики, присущие рынку совершенной конкуренции

- 1. Большое количество продавцов и покупателей;
- 2. Доступ к рынку затруднен;
- 3. Цена определяется на основании спроса и предложения;
- 4. Высокая норма прибыли производителя;
- 5. Высокая эффективность использования ресурсов;
- 6. Маленькие доли рынка участников;
- 7. Роль рекламы в продвижении товаров невысока.
- 8. Все вышеперечисленные.
- 9. Указанное в п.п. 1, 2, 3 и 5.
- 10. Указанное в п.п. 1, 3, 5 и 6.
- 11. Указанное в п.п. 3, 4, 5 и 6.
- 12. Указанное в п.п. 2, 4 и 6.

5. Отметьте факторы, усиливающие конкуренцию.

- 1. Медленный рост спроса на товар.
- 2. Низкие затраты на выходе с рынка.
- 3. Затраты покупателя при переключении с одной марки на другую невелики.
- 4. Наличие свободных мощностей у производителей.
- 5. Все вышеперечисленные.
- 6. Указанное в п.п. 1, 3 и 4.
- 7. Указанное в п.п. 1 и 3.
- 8. Указанное в п.п. 2, 3 и 4.

6. Наличие высоких барьеров выхода с рынка усиливает конкуренцию?

- 1. Да
- 2. Нет

7. Конкурентоспособность товара пропорциональна неоплаченной части потребительской ценности товара.

- 1. Да
- 2. Нет

8. Какой категории товаров соответствует «квадрат матрицы»?

Д оля на рынке	Большая		
	Малая		?
		Низкий	Высокий
	Рост рынка		

- 1. «Хромые утки».
- 2. «Звезды».
- 3. «Дойные коровы».
- 4. «Знаки вопроса».

9. Определите резерв повышения конкурентоспособности товара в результате ее экспертной оценки по пятибалльной шкале.

Эксперты	Оценка экспертов			
	Качество товара	Цена товара	Качество сервиса	Эксплуатационные затраты
Эксперт 1	3	3	4	4
Эксперт 2	4	2	3	3
Эксперт 3	4	3	2	3
Эксперт 4	4	2	5	5
Эксперт 5	5	2	2	4
Весомость факторов	4	3	2	1

1. 50 %; 2. 30 %; 3. 33 %; 4. 28 %; 5. 25 %.

10. Доход потребителя растет, если ...

1. растет количество продаваемых товаров;
2. растет цена на товар, вследствие повышения престижности товара;
3. растет цена на товар, вследствие повышения качества товара;
4. растет цена на товар, вследствие производства товара, более соответствующего запросам потребителей;
5. снижаются цены на потребляемые товары.
6. Указанное в п.п. 1 - 5.
7. Указанное в п.п. 1 – 4.
8. Указанное в п.п. 1, 3, 4, 5.
9. Указанное в п.п. 1, 2, 5.

11. Какие из перечисленных конкурентных преимуществ основаны на нормативно-правовых актах?

1. Возможность экономичного преодоления географических границ локального рынка.
2. Льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления.
3. Возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы области.
4. Указанное в п.п. 1 и 3.
5. Указанное в п.п. 2 и 3.
6. Указанное в п.п. 1 и 2.
7. Указанное в п.п. 1 - 3.

12. Конкурирующие фирмы снижают издержки потребителей на приобретение товара – это проявление...

1. ценовой конкуренции;
2. неценовой конкуренции.

13. Стратегия конкурентной борьбы, реализуемая за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров –

1. пациентная стратегия;
2. коммутантная стратегия;
3. эксплерентная стратегия.
4. виолентная стратегия.

14. Кафе г. Благовещенска придерживаются ...

1. пациентной стратегии;
2. эксплерентной стратегии;
3. коммутантной стратегии;
4. виолентной стратегии.

15. Внутриотраслевая конкуренция прибыль предприятия.

1. повышает;
2. понижает.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.

Основная и дополнительная литература.

1. Багиев Г.Л. и др. Мркетинг. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 703 с.
2. Мркетинг: Учебник; Под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М. Ассоциация авторов и издателей «Тендем», издательство «ГНОМ_ПРЕСС», 2005. – 384 с.
4. Муромкина И.И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия. – Ж.: «Маркетинг в России и за рубежом», № 2, 2001 г., с. 72 – 77.
5. Чкалова О.В., Семенычева Е.А. Выбор месторасположения для торгового предприятия. Ж.: «Маркетинг в России и за рубежом», № 1, 2002, с. 91 – 101.

Другие информационные источники:

Журналы:

- «Маркетинг и маркетинговые исследования в России»,
- «Маркетинг в России и за рубежом»,
- «Проблемы теории и практики управления»,
- «Маркетолог»,
- «Практический маркетинг»,
- «Общество и экономика»,
- «РИСК»,
- «Управление риском»,
- «Экономика и управление».