

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Васильева А.В.

Конкурентоспособность предприятия: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Теоретические основы конкуренции

Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.

С переходом к рыночной экономике отечественные предприятия на внутреннем российском рынке оказались в новой ситуации, связанной с необходимостью функционировать в условиях конкуренции. Перспективы российских товаропроизводителей стали определяться тем, в какой степени они способны функционировать в условиях усиливающейся конкуренции.

Тот факт, что отечественные предприятия теперь вынуждены работать в условиях конкуренции, казалось бы, устранил «корневую причину» низкой эффективности нашей экономики – отсутствие необходимой мотивации персонала к созданию конкурентоспособной, высококачественной продукции. Однако этого недостаточно.

Необходимо обеспечить широкую подготовку и повышение квалификации кадров, знающих особенности и законы развития конкуренции, методы обеспечения конкурентоспособности, умеющих прогнозировать и планировать все аспекты деятельности предприятия в условиях конкурентной внешней среды.

Возрастающее значение конкурентоспособности предприятия определяется усиливающимися требованиями к отечественным товаропроизводителям. Это объясняется тем, что на российском рынке все в большей степени проявляются закономерности, которые свойственны международным рынкам:

усиливается роль качества продукции;

возрастает значение цены потребления при принятии потребителями решений о приобретении товара;

необходимыми атрибутами современного предприятия становятся диверсификация и инновационность производства;

расширяется роль рекламы в деятельности продавцов.

Все изложенное определяет значение и актуальность дисциплины конкурентоспособность предприятия.

Современная система обеспечения конкурентоспособности предприятия является «тотальной». Это означает, что любой работник организации, независимо от занимаемой должности, является неотъемлемой составной частью системы обеспечения конкурентоспособности предприятия, то есть на предприятии нет работника, деятельность которого не влияет на имидж данного производителя и конкурентоспособность его продукции. Поэтому понимание проблем обеспечения конкурентоспособности и соответствующие знания необходимы всему персоналу современных предприятий.

Основные понятия и условия возникновения конкуренции

В наиболее общем виде под конкуренцией понимают соперничество между отдельными субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

В экономическом понимании конкуренция – это борьба между предприятиями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей покупателей.

Конкурентное преимущество – обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.

Производственная система (ПС) представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг.

Ценность – это нечто особенное, чем система владеет, стремиться сохранить либо иметь в будущем (талант, торговая марка, капитал).

Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке.

Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

На рис. 1 показаны варианты, при которых конкуренция либо существует, либо отсутствует.

Потенциальный рынок – это рынок, который может свести для совершения сделки купли-продажи определенной продукции, продавца данной продукции и всех возможных покупателей, имеющих в ней потребность.

Фундаментальная рыночная ниша – совокупность сегментов потенциального рынка, на которых возможна реализация продукции, производимой данным товаропроизводителем, и на которых определяется спрос на его продукцию.

Реализованная производителем ниша – часть фундаментальной ниши, на которой он реализует свою продукцию.

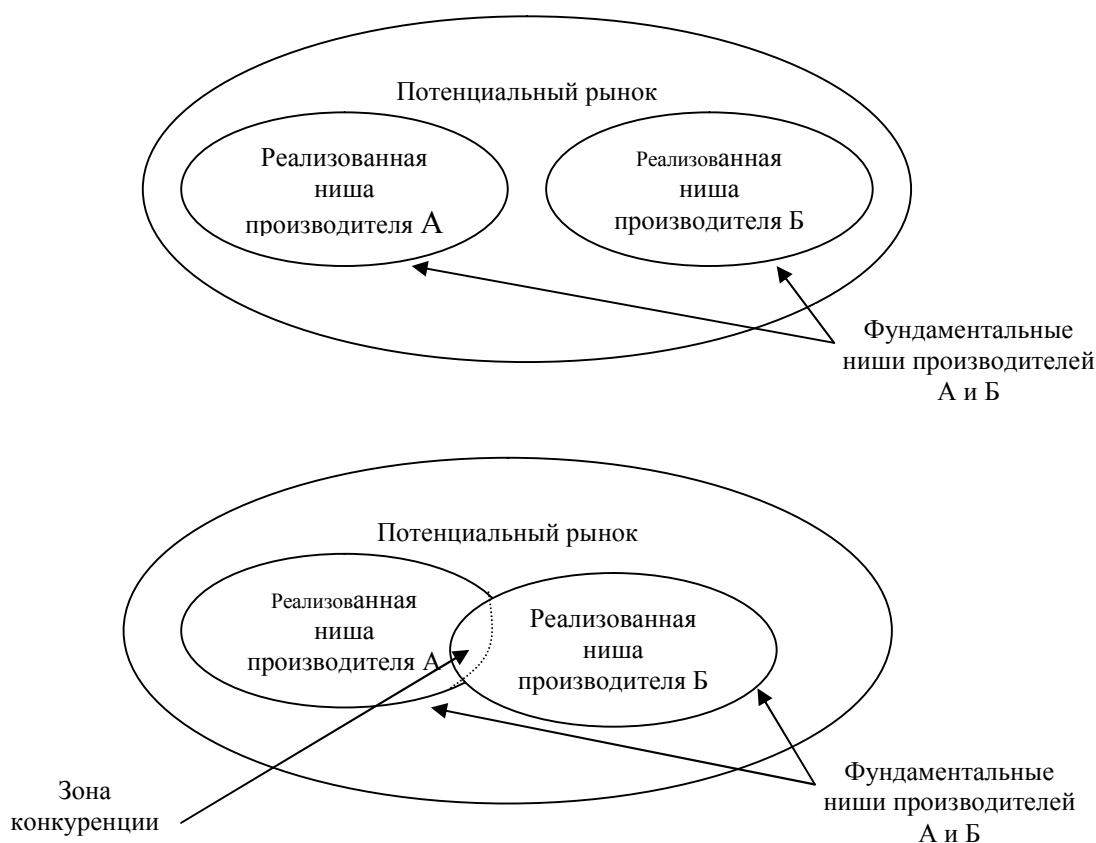


Рис. 1

Конкурирующие предприятия – это предприятия, имеющие полностью или частично совпадающие фундаментальные рыночные ниши.

Непременным условием конкуренции товаропроизводителей на конкретных сегментах рынка сбыта является превышение уровня предложения их товаров над уровнем спроса. Иными словами, *конкуренция – это атрибут потребителя*. Поэтому под рыночной конкуренцией понимают борьбу предприятий за объем платежеспособного спроса потребителей, ведущуюся на доступных им сегментах рынка.

Таблица 1 – Природа конкуренции

Рынок производителя		Рынок потребителя	
Спрос превышает предложение	Цены могут определяться независимо от конъюнктуры рынка	Предложение превышает спрос	Цены определяются конъюнктурой рынка
Потребитель находится в условиях зависимости от продавца		Производитель находится в условиях зависимости от потребителя	
Конкуренция отсутствует		Конкуренция товаропроизводителей	

Функции конкуренции

Классификация функций по Аристову О.В.:

1) *сведение конкретного труда к общественно необходимому*. Данная функция обеспечивает производство продукции нужного конкретным рынкам качества и в требуемом количестве. Принцип «невидимой руки» Смита: рыночная экономика устроена так, что, хотя предприниматели заботятся только о своих личных интересах, сила обстоятельств вынуждает их действовать и в интересах общественных.

2) *выявление и установление рыночной стоимости*. Определение цены на основе спроса и предложения.

3) *выравнивание индивидуальных стоимостей* (рис. 2). Если спрос на рассматриваемый товар растет, это приведет к повышению цены купли-продажи товара. Однако на реальном рынке потребителя такая ситуация не может продолжаться относительно длительное время, т.к. резко возрастет прибыль от продаж данного товара. Это привлечет в отрасль дополнительные капиталы. Предложение возрастет, что приведет к снижению цены купли-продажи товара.

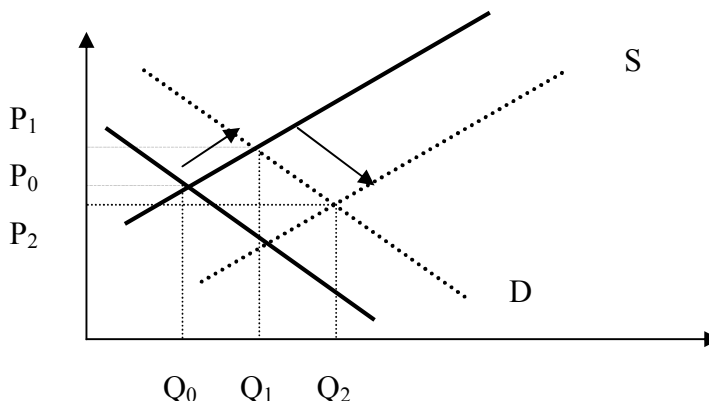


Рис. 2 – Цена как фактор равновесия спроса и предложения

4) *дифференциация размеров прибыли*. Конкуренция реализует принцип экономического уничтожения предприятий, не способных выдержать конкурентную борьбу на рынках сбыта. От сокращения спроса на товар или услугу товаропроизводители страдают не в равной мере. Наибольшие трудности испытывают неэффективные предприятия, производители некачественной продукции. Напротив, самые сильные фирмы могут даже в трудное время процветать, поскольку к ним отходят сегменты рынка, ранее контролировавшиеся разорившимися конкурентами.

5) *продвижение товаров к покупателям*. Данная функция требует от предприятий серьезного внимания к совершенствованию систем поддержки своего продукта, определяющих качество его хранения, транспортирования, реализации, гарантий, послепродажной поддержки и утилизации.

6) *динамика составляющих рынков*. Только при наличии динамичных рынков товаров, капитала, средств производства, рабочей силы и способна возникнуть «цивилизованная» конкуренция.

Классификация функций по Абалонину С.М.:

Функция мотивации заключается в том, что у предпринимателя есть стимул предлагать на рынке наилучшие по качеству и цене ПРУ, снижать издержки производства. Прибыль в значительной степени зарабатывается при соблюдении этих условий. Иначе хозяйствующий субъект несет убытки и вытесняется более удачливым конкурентом. Таким образом, создаются предпосылки для развития экономики в целом. Здесь конкуренция выступает как экономический рычаг стимулирования производства и повышения качества ПРУ, постоянного их обновления и расширения ассортимента. При конкуренции происходит формирование механизма отбора наиболее эффективных решений.

Функция регулирования проявляется в следующем. Конкуренция способствует тому, что основные производственные ресурсы направляются в те сферы деятельности, где в них есть наибольшая потребность и где они могут использоваться с максимальной отдачей, приносить наибольший эффект.

Функция контроля действует следующим образом. С помощью конкуренции ограничиваются односторонние действия предпринимателя в достижении им монополизма и потребителям предоставляется возможность выбора ПРУ. Конкурентный механизм не позволяет какому-либо предприятию достигать безраздельного господства на рынке и диктовать потребителю свои условия. Конкуренция предоставляет возможность свободного выбора для всех участников экономических отношений. Считается, что другого пути обеспечения демократии и прогресса общество не нашло.

Функция приспособления формируется следующим образом. В основе любой конкуренции всегда лежит стремление соперничающих хозяйствующих субъектов удовлетворять одну и ту же потребность покупателя. Отсюда вытекает важная функция — приспособление ПРУ к потребностям покупателей. Предпринимателю необходимо выпускать те ПРУ, в которых нуждается потребитель.

Специфическая функция обеспечения безопасности предпринимателей имеет следующую сущность. При наличии большого количества конкурентов всех их нейтрализовать или уничтожить просто невозможно. А реальным следствием монополизма является криминализация экономики, когда борьба за прибыль, за кошелек потребителя ведется любыми, даже недопустимыми и криминальными способами.

Конкуренция, оказывая сильнейшее влияние на предприятия, заставляет их в целях победы в конкурентной борьбе коренным образом преобразовываться.

Действительно, любые диспропорции в экономике оборачиваются либо излишками, либо дефицитом. Конкуренция заставляет сокращать выпуск отвергаемых рынком товаров и услуг, безжалостно уничтожает фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции. Компании же, выпускающие дефицитную продукцию, оказываются как бы «вне конкуренции».

Принцип деятельности руководства предприятия, работающего в условиях конкуренции японцы называют «*принципом езды на велосипеде*»: крутишь педали — непрерывно совершенствуешься — значит создаешь возможность существованию своей фирмы, остановился — перестал крутить педали — разоряешься — велосипед останавливается и падает.

Основные факторы конкуренции

- 1) технологические:
 - новые технологии;
 - новые отрасли;
 - ускорение внедрения инноваций;
- 2) экономические:
 - развитие противоречий между требованиями: повышения качества, усиления диверсификации, ускорения внедрения инноваций, снижения себестоимости продукции;
 - уменьшение запасов и удорожание природных ресурсов;
 - ухудшение состояния окружающей среды;
 - новые стратегии производства и продаж

- ✓ (1. «производить здесь, продавать там» - Вольво, Сони, Филипс, АйБиЭм;
- ✓ 2. «производить там, продавать там» - вызвана большой непредсказуемостью конъюнктуры рынков, поведения на них производителей и потребителей;
- ✓ 3. «производить там, продавать здесь» - ориентирована на использование дешевой рабочей силы и доступность источников сырья, энергии в соответствующих странах);

3) конкурентные:

- глобализация рынков;
- глобализация конкуренции;
- появление новых конкурентов;
- изменение структуры конкуренции.

Эффективно работать на отечественном рынке уже недостаточно, фирма должна определить свое конкурентное преимущество на международном рынке, и в первую очередь на уровне *триады*: промышленно развитые страны Европы, Северной Америки, Японии. В целом ряде областей конкуренция стала *глобальной*. Это относится к товарам «глобальной природы», таким, как высокотехнологичное оборудование (космическое, авиационное, телекоммуникационное). В определенной степени это присуще и «универсальным» потребительским товарам длительного или краткосрочного пользования (бытовая аппаратура, видеоаппаратура, напитки, джинсы и т.д.).

Основными причинами глобализации конкуренции являются:

- развитие связи, транспорта и туризма, а также выравнивание потребностей и желаний потребителей в глобальном масштабе;
- стремительное распространение достижений технического прогресса;
- стоимость разработки некоторых видов оборудования столь высока, что окупить ее можно лишь на мировом уровне;
- 80 % производства и потребления многих товаров и услуг осуществляется на территории страны триады.

Рассмотренные особенности современной конкурентной среды требуют, чтобы компании своевременно отвечали на новый вызов, обусловленный изменениями экономической, конкурентной, социально-культурной средой.

Виды конкуренции

В зависимости от методов конкурентной борьбы выделяют товарную или ценовую и нетоварную или неценовую конкуренцию.

Наиболее простым видом конкуренции является *ценовая конкуренция* – это борьба между товаропроизводителями за получение дополнительной прибыли путем сокращения издержек производства и соответственно снижения цен на продукцию без изменения ее качественных характеристик.

Методы ценовой конкуренции – контроль над ценами, лидерство в ценах, установление доли влияния на рынке, соглашения, в т.ч. тайные и др.

Виды конкуренции			
Ценовая		Неценовая	
На основе цены купли-продажи	На основе цены потребления	Функциональная	Предметная

Рис. 3 – Виды конкуренции

Ценовая конкуренция на основе цены купли-продажи состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь покупателя с помощью установления на свой товар более низких цен, чем у соперников.

При втором виде ценовой конкуренции фирмы стремятся повысить выгоду потребителя от приобретения их продукта за счет снижения затрат на использование продукта по назначению (эксплуатация автомобиля).

При проведении неценовой конкуренции фирмы соревнуются не в снижении издержек потребителя, а в повышении потребительской ценности товара. Этого можно достичь очень многими способами: повышением качества товара; созданием принципиально нового вида продукции, удовлетворяющего те же потребности; улучшением качества сервиса; активизацией рекламы и т.д.

Все виды неценовой конкуренции можно свести к двум основным:

Функциональная конкуренция – удовлетворение одной и той же потребности принципиально разными видами продуктов. Например, посчитать цифры можно как с помощью счет, так и с помощью калькулятора. Потребность в передвижении можно удовлетворить с помощью личного автомобиля, велосипеда, мотоцикла, автобуса.

Функциональная конкуренция возникает из-за того, что любую потребность можно удовлетворить разнообразными способами. Например, для занятия туризмом – лодки, велосипеды, машины и др. Поэтому эти товары функционально конкурируют друг с другом.

Видовая конкуренция возникает вследствие наличия товаров, предназначенных для одной и той же цели, но имеющих различия по каким-либо существенно важным характеристикам. Например, различные магнитофоны.

Предметная конкуренция – удовлетворение одной и той же потребности продуктами разного уровня качества. Например, один компьютер может оказаться более быстродействующим. Или автомобиль БМВ, Вольво, Лада, Иж.

Предметная конкуренция происходит в результате выпуска идентичных товаров, различающихся только качеством изготовления.

На начальных этапах развития рыночной экономики весьма эффективной и преобладающей была ценовая конкуренция на основе снижения цены. Однако по мере развития экономики акцент в конкуренции все больше смещался в сторону неценовых видов конкуренции. Можно указать пять основных причин данных тенденций.

Преимущества неценовой конкуренции:

1) Снижение цены все чаще приводит к *«ценовым войнам»*. Снижая цену на свой продукт, фирма вынуждает конкурента на соответствующее снижение цены на продукт-конкурент. Когда субъектами такой конкуренции становятся крупнейшие корпорации, способные долгое время продавать товары по заниженным ценам, ценовые войны между ними оказываются невыгодными для всех участников. Поэтому современные крупные компании редко вступают в прямые ценовые войны. Что касается мелких предприятий, то их ресурсы просто не позволяют идти на риск таких ценовых войн.

2) В условиях быстрого развития технологий, роста благосостояния населения многих стран мира резко *изменились требования потребителей к качеству* предлагаемой им продукции. Это расширило возможности неценовой конкуренции.

3) Неценовые варианты конкуренции *намного сложнее скопировать*.

4) Неценовая конкуренция при правильном подходе *может быть существенно более эффективной*. Снижение цен ниже определенного уровня, как правило, ведет к уменьшению прибыли, причем к уменьшению тем более сильному, чем больше снижаются цены.

5) Ценовая конкуренция в большинстве стран, включая и Россию, ограничена *антидемпинговым законодательством*, в соответствии с которым цена не может опускаться ниже себестоимости.

Однако, несмотря на возрастание роли неценовой конкуренции, ценовая конкуренция не исчезла полностью. Ее вынуждены применять фирмы-аутсайдеры в борьбе с лидерами. Возможно применение этого вида конкуренции и при проникновении фирм на новые рынки. Нередко она наблюдается и в тех отраслях, где идет быстрое снижение издержек (например, в производстве компьютеров). Все чаще она реализуется в форме предоставления разнообразных скидок.

Уровни конкуренции

1. *Конкуренция торговых марок.*

Компания рассматривает в качестве соперников поставщиков товаров (услуг), аналогичных ее собственным продуктам или услугам, предлагаемых тем же самым целевым потребителям по

сходным ценам. К примеру, главными конкурентами Volkswagen могут быть Toyota, Honda, Renault и другие производители автомобилей средней ценовой категории. Ни Mercedes, ни Hyundai в качестве конкурентов не рассматриваются.

2. *Отраслевая конкуренция.* Компания считает своими соперниками фирмы-производители тех же самых продуктов или класса товаров. Так, например, для Volkswagen конкурентами являются все остальные компании, занятые производством легковых автомобилей.

3. *Конкуренция товарных классов.* Соперниками компании выступают все фирмы, которые производят продукцию, удовлетворяющую одни и те же потребности. Так, с точки зрения приверженцев данной концепции конкурентами Volkswagen выступают не только производители легковых автомобилей, но и мотоциклов, велосипедов и грузовиков.

4. *Всеобщая конкуренция.* Компания считает своими соперниками все те компании, которые борются за деньги одних и тех же потребителей. С этих позиций Volkswagen конкурирует со всеми компаниями, продающими товары длительного пользования, туристические поездки и новые дома.

Тема 2. Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке

Особенности конкурентных рыночных структур

Во многом применяемые виды конкуренции, поведение конкурентов зависят от сложившихся на рынке конкурентных структур. Поэтому конкурентную структуру, с которой сталкивается фирма на рынке сбыта, нужно уточнить и проанализировать.

К типовым конкурентным структурам относятся: монополия, олигополия, монополистическая конкуренция, чистая конкуренция.

Каждая из конкурентных рыночных структур имеет свои существенные особенности. Прежде всего они отличаются количеством присутствующих на рынке предприятий конкурентов. Количество фирм и соответственно занимаемые ими доли рынка влияют на уровень конкуренции.

Для оценки уровня конкуренции используется следующий показатель:

$$Y_k = 1 - \sum_{i=1}^n d_i^2 \quad d_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}$$

d_i – доля на рынке i -го предприятия;

Q_i – объем реализации i -го предприятия;

n - количество предприятий-конкурентов.

Чем больше на рынке сбыта фирм-конкурентов и меньше их доли, тем больше уровень конкуренции, и соответственно на таком рынке сильнее конкурентная борьба.

Таблица 2 – Особенности конкурентных рыночных структур

Конкурентные структуры	Число фирм со сходным товаром	Особенности конкуренции	Эластичность спроса	Стратегия конкуренции	Особенности внедрения товаропроизводителей на рынок
Чистая конкуренция	Большое число мелких фирм	Сильная конкуренция; в конкуренции акцент на формирование спроса и стимулирование сбыта, создание благоприятного имиджа товара и фирмы, правильное установление цен	Эластичен	Направлена на создание надежной репутации фирмы, нахождение и использование рыночных ниш, обеспечение минимально	Легкое

Конкурентные структуры	Число фирм со сходным товаром	Особенности конкуренции	Эластичность спроса	Стратегия конкуренции	Особенности внедрения товаропроизводителей на рынок
				возможных затрат	
Монополистическая конкуренция	Ограниченное число фирм	В конкуренции акцент на маркетинговые приемы; успех в конкуренции за счет отличительных особенностей товара, позволяющих захватить сегмент рынка	Эластичен с изгибами	Должна быть гибкой, часто меняться, совершенствоваться, ориентироваться на инновации, создающие отличительные особенности товара	Относительно легкое, начальные затраты могут быть относительно невелики
Олигополия	Несколько крупных фирм	Борьба за лидерство; в основном конкуренция товарных марок; акцент на качество; ценовая конкуренция не применяется	Эластичен с изгибами	Основана на возможности частично контролировать план маркетинга	Затруднено, как правило, связано с высокими капитальными затратами
Монополия	Одна	Конкуренция отсутствует	Спрос не эластичен	Основана на возможности полностью контролировать план маркетинга	Крайне сложно

Эластичность спроса – чувствительность потребителей к изменению цены – зависит от потребности в продукте.

Для коммунальных предприятий спрос обычно относительно неэластичен. Это означает, что люди будут пользоваться этими услугами независимо от повышения цен.

Главная цель маркетинга *монополиста* – поддерживать уникальность своего продукта и не допускать другие фирмы на этот рынок.

При *олигополии* несколько компаний производят практически одинаковую (бензин, чугун, турбины) или частично дифференцированную продукцию (автомобили, домашние холодильники, сигареты). В первом случае наблюдается абсолютная олигополия, во втором – дифференцированная олигополия.

Эластичность спроса потребителей олигополии характеризуется наличием изгибов: спрос на продукцию одной фирмы резко падает в случае роста цен, поскольку другие фирмы не следуют этому примеру, и увеличивается лишь незначительно при снижении цен, поскольку другие делают то же самое. По этой же причине олигополистические фирмы стараются избегать ценовых войн. Вместо этого они предлагают цены, аналогичные установившимся на рынке, и пытаются выделить свою продукцию на основе вариантов цвета, условий поставки и т.д.

Монополистическая конкуренция происходит, когда существует несколько фирм, способных целиком или полностью изменять свой продукт (рестораны, издательства, предприятия, выпускающие видеопroduкцию, компьютерные программы).

Чистая конкуренция существует, если большое число фирм продает одинаковые товары. При этом доля рынка каждой из фирм относительно невелика.

В эпоху развитых рыночных отношений его лучше всего иллюстрирует деятельность любой специализированной товарно-сырьевой биржи (сахара, пшеницы, кофе, металлов и т.д.), где однородный товар абсолютно взаимозаменяем и для покупателя безразлично, кто его произвел.

Западные исследователи к рынкам «эффективной конкуренции» относят монополистическую конкуренцию, представляющую совокупность множества «мини-монополистов», захвативших ту или иную нишу отраслевого рынка.

Объективные предпосылки усиления конкуренции в России

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. Её усиление требует поиска новых методов и форм адекватного реагирования.

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: макро и микроэкономические.

Макроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с факторами структурного характера:

1. увеличение количества и разнообразия предприятий, действующих на российском рынке.

С начала реформ общее количество предприятий, действующих в стране, возросло почти в 10 раз. Увеличение количества хозяйствующих субъектов и разнообразия их организационных форм произошло за счет упрощения процедур создания и регистрации организаций; разделения крупных объединений в ходе приватизации; создания большого количества фирм, обслуживающих рыночные процессы в банковской, страховой, торговых сферах. Возрастание количества предприятий медленно, но приводит к расширению предложения товаров, вытеснению с рынка дорогой и некачественной продукции, что в свою очередь ведет к усилению конкуренции.

2. либерализация цен и сокращение платежеспособного спроса.

На первых этапах реформы это привело к взвинчиванию цен и последующему сокращению спроса, а затем и предложения неконкурентоспособных товаров. 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.

3. либерализация внешнеэкономических отношений.

Помимо увеличения легального присутствия иностранных конкурентов на отечественном рынке она привела к значительному росту так называемого трудно контролируемого «челночного» импорта.

4. финансовая дестабилизация и инфляционные процессы.

В начале реформ они способствовали свертыванию неконкурентоспособного производства. Начавшаяся структурная перестройка отдельных отраслевых рынков положительно повлияла на усиление конкуренции.

5. обеспечение конвертируемости рубля.

Большое значение для развития процессов конкуренции оказал переход к единому рыночному валютному курсу конвертируемости рубля. Это привело к повышению насыщенности потребительского рынка (главным образом за счет импорта) и усилению позиций иностранных производителей (благодаря ценовой конкуренции и относительно высокому качеству предлагаемых товаров).

6. приватизация и формирование негосударственного сектора экономики.

Эти процессы привели к созданию альтернативного предложения товаров. Обладая более эффективной организацией, негосударственный сектор экономики создает дополнительные условия для развития конкуренции и во многих отраслях играет доминирующую роль.

7. демонополизация экономики.

Разукрупнение хозяйствующих субъектов в ходе проведения приватизации, отраслевые и региональные программы приватизации, государственное регулирование естественных монополий, антимонопольный контроль за деятельностью ФПГ, стимулирование развития малого бизнеса, лицензирование, квотирование и другие меры ограничения монопольной власти оказывают положительное влияние на развитие конкуренции.

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

Микроэкономические предпосылки усиления конкуренции связаны с изменениями в рыночном поведении товаропроизводителей и потребителей продукции.

1. изменение поведения предприятий на рынке.

В целом оно характеризуется как уход от пассивного следования за проводимыми экономическими реформами к активным действиям, направленным на выход из тупикового состояния. Стремление выжить в сложных финансовых условиях заставляет их диверсифицироваться, расширять рынки сбыта, осуществлять инвестиции в новое производство. В центре внимания потребитель. 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»), а также недавние банковские кризисы заставили потребителей более взвешенно относиться к товарным предложениям. А если принять во внимание процессы одновременного сокращения доходов потребителей и увеличения объема предложения товаров, то превращение потребителя в центральный и доминирующий элемент процесса купли-продажи становится очевидным. Ограниченность бюджета потребителей заставляет производителей повышать качество и понижать цены на товары, что, безусловно, активизирует конкуренцию.

Государственное регулирование конкурентных отношений

Роль государства в регулировании конкуренции 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 году 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».

При правительстве был создан Государственный комитет по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (ГКАП, позднее преобразованный в министерство - МАП).

Первым существенным шагом в направлении поощрения конкуренции со стороны вновь образованного органа стала государственная программа демонополизации экономики и развития конкуренции на ранках Российской Федерации.

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

– снижение 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 самостоятельных предприятий из крупных компаний и объединений;
- 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.

Переход от сверхмонопольного состояния экономики возможен лишь при мощнейшей государственной защите. В настоящее время наиболее распространенными *формами государственной помощи* и поддержки отечественных производителей 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 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.

Международная конкуренция обозначила общие слабые стороны отечественных товаропроизводителей:

- медленную реакцию к изменениям спроса,
- отставание по качеству продукции, дизайну, применяемым технологиям,
- высокий уровень затрат на производство.

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.

Государственное регулирование конкурентных отношений должно сводиться к следующему:

- 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 конкурсной основе обеспеченного ресурсами госзаказа;
- адресных социальных гарантий отдельным категориям населения;
- инвестиционной активности (как гаранта) на уровне, необходимом для привлечения частных капиталовложений.

Тема 3. Формы и методы недобросовестной конкуренции

Федеральный закон о защите конкуренции от 26 июля 2006 года N 135-ФЗ определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения:

- 1) монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;
- 2) недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, Центральным банком Российской Федерации.

Целями Федерального закона являются обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, защита конкуренции и создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

Доминирующее положение

Доминирующим положением признается положение хозяйствующего субъекта (группы лиц) или нескольких хозяйствующих субъектов (групп лиц) на рынке определенного товара, дающее такому хозяйствующему субъекту (группе лиц) или таким хозяйствующим субъектам (группам лиц) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта (за исключением финансовой организации):

- 1) доля которого на рынке определенного товара превышает пятьдесят процентов, если только при рассмотрении дела о нарушении антимонопольного законодательства или при осуществлении государственного контроля за экономической концентрацией не будет установлено, что, несмотря на превышение указанной величины, положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке не является доминирующим;

- 2) доля которого на рынке определенного товара составляет менее чем пятьдесят процентов, если доминирующее положение такого хозяйствующего субъекта установлено антимонопольным органом исходя из неизменной или подверженной малозначительным изменениям доли хозяйствующего субъекта на товарном рынке, относительного размера долей на этом товарном рынке, принадлежащих конкурентам, возможности доступа на этот товарный рынок новых конкурентов либо исходя из иных критериев, характеризующих товарный рынок.

Не может быть признано доминирующим положение хозяйствующего субъекта (за исключением финансовой организации), доля которого на рынке определенного товара не превышает тридцать пять процентов, за исключением указанных в частях 3 и 6 настоящей статьи случаев.

Доминирующим признается положение каждого хозяйствующего субъекта из нескольких хозяйствующих субъектов (за исключением финансовой организации), применительно к которому выполняются в совокупности следующие условия:

- 1) совокупная доля не более чем трех хозяйствующих субъектов, доля каждого из которых больше долей других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, превышает пятьдесят процентов, или совокупная доля не более чем пяти хозяйствующих субъектов, доля каждого из которых больше долей других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, превышает семьдесят процентов (настоящее положение не применяется, если доля хотя бы одного из указанных хозяйствующих субъектов менее чем восемь процентов);

- 2) в течение длительного периода (в течение не менее чем одного года или, если такой срок составляет менее чем один год, в течение срока существования соответствующего товарного рынка) относительные размеры долей хозяйствующих субъектов неизменны или подвержены

малозначительным изменениям, а также доступ на соответствующий товарный рынок новых конкурентов затруднен;

3) реализуемый или приобретаемый хозяйствующими субъектами товар не может быть заменен другим товаром при потреблении (в том числе при потреблении в производственных целях), рост цены товара не обуславливает соответствующее такому росту снижение спроса на этот товар, информация о цене, об условиях реализации или приобретения этого товара на соответствующем товарном рынке доступна неопределенному кругу лиц.

Запрет на злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением

Запрещаются действия (бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц, в том числе следующие действия (бездействие):

1) установление, поддержание монопольно высокой или монопольно низкой цены товара;

2) изъятие товара из обращения, если результатом такого изъятия явилось повышение цены товара;

3) навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора (экономически или технологически не обоснованные и (или) прямо не предусмотренные федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами уполномоченных федеральных органов исполнительной власти или судебными актами требования о передаче финансовых средств, иного имущества, в том числе имущественных прав, а также согласие заключить договор при условии внесения в него положений относительно товара, в котором контрагент не заинтересован, и другие требования);

4) экономически или технологически не обоснованные сокращение или прекращение производства товара, если на этот товар имеется спрос или размещены заказы на его поставки при наличии возможности его рентабельного производства, а также если такое сокращение или такое прекращение производства товара прямо не предусмотрено федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами уполномоченных федеральных органов исполнительной власти или судебными актами;

5) экономически или технологически не обоснованные отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара, а также в случае, если такой отказ или такое уклонение прямо не предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами уполномоченных федеральных органов исполнительной власти или судебными актами;

6) экономически, технологически и иным образом не обоснованное установление различных цен (тарифов) на один и тот же товар, если иное не установлено федеральным законом;

7) установление финансовой организацией необоснованно высокой или необоснованно низкой цены финансовой услуги;

8) создание дискриминационных условий;

9) создание препятствий доступу на товарный рынок или выходу из товарного рынка другим хозяйствующим субъектам;

10) нарушение установленного нормативными правовыми актами порядка ценообразования.

Запрет на недобросовестную конкуренцию

Не допускается недобросовестная конкуренция, в том числе:

1) распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;

2) введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, потребительских свойств, качества и количества товара или в отношении его производителей;

3) некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых им товаров с товарами, производимыми или реализуемыми другими хозяйствующими субъектами;

4) продажа, обмен или иное введение в оборот товара, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ, услуг;

5) незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

Тема 4. Теория конкурентных преимуществ

Понятие и свойства конкурентного преимущества фирмы

Конкурентные преимущества неразрывно связаны с конкуренцией. Они возникают тогда и там, где возникает и развивается конкуренция. Их особенности и механизм формирования являются фундаментальной основой обеспечения конкурентоспособности.

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. Однако *если они не находят отражение в больших объемах продаж, прибыли и других экономических показателей*, 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, высокого уровня производительности труда, разумного сегментирования рынка, внедрения новшеств, быстрого реагирования на потребности рынка, управленческого мастерства и т.д.

Свойства конкурентных преимуществ:

1) Конкурентное преимущество носит сопоставительный, а следовательно, относительный, а не абсолютный характер, так как оно может быть оценено только путем сравнения. Так принято сравнивать товары широкого потребления. Исключением в этом отношении являются товары, обладающие уникальными свойствами, не имеющие заменителей. Такие товары занимают монопольное положение на рынке. Это тот единственный вид монополизма, который в полной мере поддерживается государством и закрепляется путем патентования принципиально новых товаров. «Абсолютные» конкурентные преимущества создают дополнительные стимулы для НТП и в конечном счете способствуют развитию конкуренции.

2) 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, вытесняемый с рынка, через определенное время может пользоваться успехом, вследствие, например, ухода основного конкурента, изменения курса валют, удачно проведенной рекламной кампании.

3) Другой характеристикой конкурентного преимущества является его подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Для того, чтобы добиться конкурентного преимущества, необходимо комплексное влияние множества факторов. Иногда и их оказывается недостаточно из-за действия внешних, неконтролируемых факторов. В то же время одни и те же факторы могут как усиливать, так и ослаблять конкурентное преимущество. Например, современная технология способствует созданию преимуществ в области качества, но

может ухудшать параметры себестоимости изделия из-за высоких затрат на ее приобретение. Поэтому при изучении конкурентных преимуществ важен системный подход, обеспечивающий учет и выделение наиболее важных факторов.

Виды конкурентных преимуществ

I. В зависимости от источника конкурентного преимущества:

1) основанные на экономических факторах определяются:

лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует предприятие, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, небольших сроках окупаемости инвестиций, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения и пр.;

стимулирующей политикой правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере;

объективными факторами, стимулирующими спрос: растущая емкость рынка, слабая сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей;

эффектом масштаба производства, который проявляется в том, что предприятия, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на более низкие удельные затраты;

эффектом опыта и т.д.

2) технические (технологические) (определяются технологическими особенностями сырья, техники и т.д.);

3) основанные на нормативно-правовых актах (определяются льготами или привилегиями, предоставленными предприятию или региону; возможностью беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы территории; исключительными правами на интеллектуальную собственность);

4) структурного характера определяются:

высоким уровнем интеграции производства и реализации в компании, что позволяет реализовать преимущества общей сбытовой сети, доступа к сырьевым, информационным, инвестиционным ресурсам. При этом интеграция приобретает следующие формы: регрессивная интеграция, чтобы поставить под контроль поставщиков, прогрессивная интеграция – с целью внедриться в систему распределения производимой продукции, горизонтальная интеграция – в результате объединения фирм, выпускающих однородные товары;

возможностью быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка.

5) вызванные административными мерами (связаны с наличием ограничений на деятельность производителей – в получении лицензии, помещения, квотирование);

6) определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка (транспорта, связи, открытости рынка труда, капитала, развития консалтинговых, лизинговых услуг);

7) основанные на хорошей информированности (базируются на наличии информации о продавцах, покупателях, рекламе);

8) основанные на географических факторах (связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков: в процессе транспортировки товар может потерять потребительские свойства; пересечение границы связано с дополнительными издержками, а также недоступностью транспортных средств);

9) основанные на демографических факторах;

10) неправового характера (достигаются в результате недобросовестной конкуренции; недобросовестного выполнения представителями власти своих обязанностей, взяточничества, коррупции; криминальных действий рэкета, контрабандного ввоза-вывоза товаров).

II. В зависимости от того, кто инициатор:

конъюнктура рынка, которая может без участия предприятия выдвинуть его на передовые рубежи в конкурентной борьбе;

государственная политика в области регулирования конкуренции;

деятельность конкурентов и непосредственно предприятия (создание ассоциаций, маркетинговые стратегии, инновации).

III. В зависимости от срока действия:

долгосрочные;

среднесрочные;

краткосрочные.

IV. В зависимости от характера динамики: устойчивые и нестабильные.

V. В зависимости от уровня иерархии:

на уровне товара; на уровне фирмы; на уровне отрасли; на уровне экономики.

VI. В зависимости от отношения к цене: ценовые и неценовые.

VII. В зависимости от возможности имитации: уникальные и имитируемые.

VIII. В зависимости от сферы проявления: НИОКР, производство, реализация, сервис и эксплуатация.

Модель пяти сил конкуренции Портера

Согласно исследованиям известного английского ученого М.Е. Портера состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

силы конкуренции центрального ринга – соперничество между конкурирующими продавцами одной отрасли;

силы конкуренции, обусловленные угрозой появления *новых конкурентов*;

рыночная власть *поставщиков*;

экономический потенциал *покупателей*;

сила конкуренции, обусловленная угрозой со стороны товаров-заменителей.

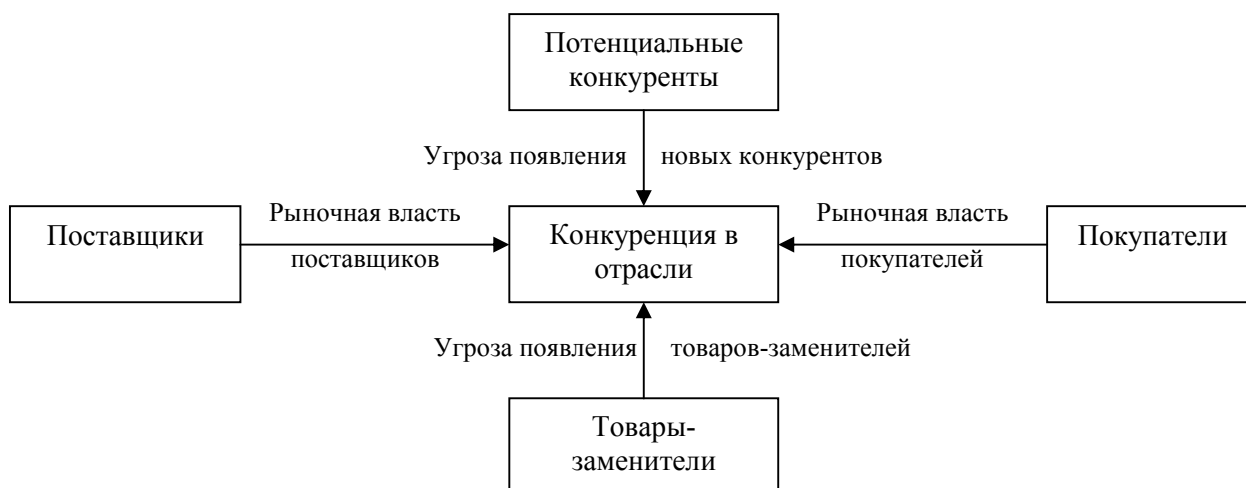


Рис. 4 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества:

Под барьерами входа на рынок понимают любые факторы и обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического, финансового характера, препятствующие новым хозяйствующим субъектам вступить на данный товарный рынок и на равных конкурировать с уже действующими на нем хозяйствующими субъектами.

Барьеры выхода с рынка – те условия, которые препятствуют выходу предприятия с рынка в случае необходимости.

емкость рынка и ее динамика;

барьеры, связанные с *эффектом масштаба*. Если минимально эффективный масштаб деятельности на данном товарном рынке высок (например, неэффективно предприятие, рассчитанное на выпуск ста грузовых автомобилей в год, а экономически оправдано производство десятков тысяч их), то входящие на рынок потенциальные конкуренты на период достижения этого уровня могут иметь значительно большие затраты, чем уже действующие на данном товарном рынке хозяйствующие субъекты, а следовательно, быть менее конкурентоспособными.

степень дифференциации продукции. Связана с необходимостью поиска незанятого сегмента рынка, что весьма затруднительно при высокой степени дифференциации; Важны *предпочтения и преданность потребителей* к определенной марке.

доступность каналов распределения продукции;

потребность в дополнительных капитальных вложениях;

уровень развития рыночной инфраструктуры;

консерватизм существующей системы поставок. Общее количество поставщиков определяют цену переключения, которую должно оплатить новое предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя.

реакция существующих фирм на ее появление.

Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества:

небольшое количество поставщиков;

поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии;

отсутствие эффективных заменителей продукции;

высокая степень дифференциации поставляемой продукции осложняет для потребителя поиск других поставщиков;

низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя, при котором потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию;

покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков.

Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества:

Сила воздействия потребителей на процесс формирования конкурентных преимуществ значительна при наличии следующих условий:

потребители приобретают *большую часть продукции* предприятия, и за счет этого оказывают давление на него под угрозой уменьшения объема закупок;

приобретаемая продукция составляет значительную часть *бюджета* потребителя, что делает его более чувствительным к изменению цен, качества и т.д.;

крупные фирмы – потребители немногочисленны;

высокая *степень стандартизации* продукции обуславливает ситуацию, в которой существует большой выбор производителей одного и того же товара, а, следовательно, отсутствуют существенные препятствия для переключения потребителя на другого продавца;

потребители состоят из физических лиц, имеющие *небольшие доходы*;

высокая степень вертикальной интеграции производства у потребителя. В ситуации, когда приобретаемый потребителем товар параллельно производится самим потребителем, последний имеет возможность оказывать давление на производителя под угрозой прекращения закупок и перехода на самообеспечение.

потребитель имеет обширную *информацию о продукции*;

высокая степень организации потребителей – наличие союзов потребителей, законов о правах потребителей, специальной прессы и т.д.

Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества:

количество эффективных заменителей;

объем производства товаров-заменителей;

разница в ценах;

доступность товаров-заменителей;

стоимость переключения покупателя на товар-заменитель.

Производители безалкогольных напитков соперничают с продавцами натуральных соков, молока, кофе, чая и т.д.

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

антимонопольная политика;

финансовая политика стимулирования конкуренции;

регулирование экспорта и импорта продукции;

участие государства в производстве и реализации продукции;

государственная стандартизация;

регулирование добычи полезных ископаемых;

патентно-лицензионная политика;

социальная защита потребителей.

Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»)

Конкурентоспособность (или конкурентное преимущество) фирмы не является ее имманентным качеством, поскольку фирма функционирует в системе макро- и микросреды, сформировавшейся в рамках той или иной страны. В связи с этим необходимо выяснить, почему среда, создаваемая в той или иной стране, более (или менее) благоприятна для появления и поддержания конкурентного преимущества фирм этой страны?

Общеизвестна заслуга М. Е. Портера в исследовании этой важнейшей проблемы. На основе анализа обширных статистических материалов отраслей промышленности восьми промышленно развитых стран он выявил наиболее важные причины успехов и неудач в конкурентной борьбе фирм этих стран. Им предложена оригинальная концепция конкурентного преимущества страны. Основу этой концепции составляет идея так называемого «национального ромба», раскрывающего четыре свойства (детерминанта) страны, формирующих конкурентную среду, в которой действуют фирмы этой страны (рис. 5).

«Национальный ромб» характеризует *систему* детерминантов конкурентного преимущества, компоненты которой (как и в любой системе), находясь во взаимодействии, создают эффект эмерджентности (целостности), то есть усиливают либо ослабляют потенциальный уровень конкурентного преимущества фирм этой страны.

Что же представляют собой эти детерминанты?

Параметры факторов. Факторы представляют собой материальные (вещественные) и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества в самом производственном процессе фирмы, а также в стране ее базирования.

В зависимости от конкретных значений (параметров) этих факторов фирма может получить либо благоприятные, либо неблагоприятные для создания и поддержания конкурентного преимущества условия производства.

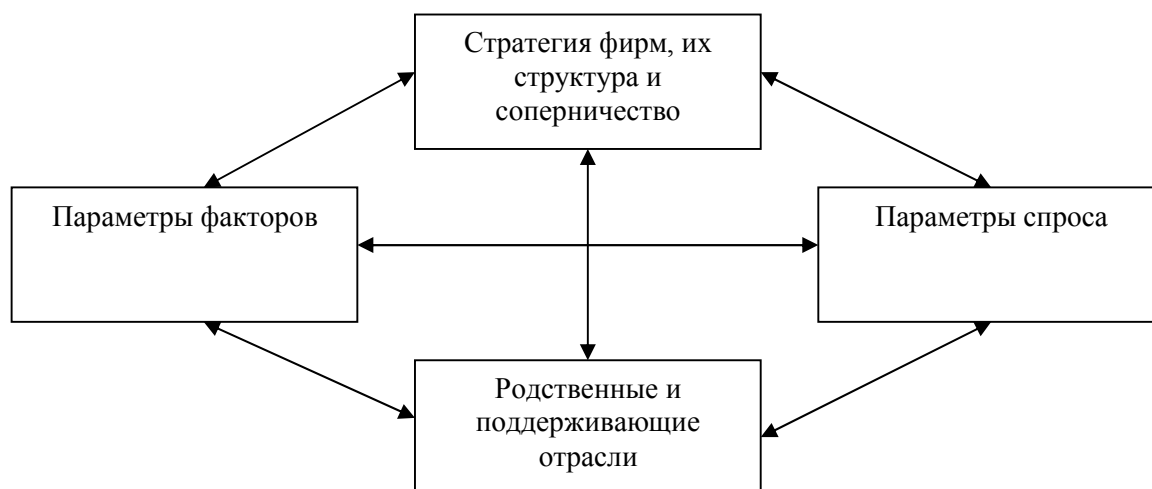


Рис. 5 - Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»)

Стратегия фирм, их структура и соперничество. Каждая фирма следует своей собственной конкурентной стратегии для завоевания лучшей позиции и выгод от конкурентного преимущества. Речь идет о конкурентной борьбе на «центральной ринге», где акции и контракции фирм-соперников приводят к созданию новых условий функционирования фирм. Если в стране отсутствует конкурентная среда, если отсутствует соперничество между фирмами, если стратегия фирм не ориентирована на деятельность в условиях соперничества, рассчитывать на возникновение конкурентного преимущества не приходится.

Параметры спроса. К ним, в первую очередь, относятся такие, как требовательность покупателей к качеству товаров и услуг; эластичность спроса по цене, уровню дохода, перекрестная эластичность; степень осознания различными социальными группами актуальности

той или иной потребности, национальные традиции и обычаи; фазы жизненного цикла спроса и другие параметры, характеризующие спрос, величину спроса и их динамику.

Родственные и поддерживающие отрасли. Наличие в национальной экономике развитых родственных и поддерживающих отраслей, то есть отраслей, обеспечивающих фирму необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и необходимыми информационными объектами, является неперенным условием создания и поддержания конкурентного преимущества каждой отдельной фирмы в стране по сравнению с фирмами других стран.

Родственные отрасли могут сами выступать в качестве мощных конкурентов, выводя на рынок товары-субституты. Поэтому их можно считать стимуляторами научно-технического прогресса в отраслях и фирмах, которые они обслуживают.

В общую систему детерминантов М. Е. Портер включает еще и «случайные события» и «действия правительства» (рис. 6), которые могут либо усиливать, либо ослаблять конкурентное преимущество страны.

Роль случая. Случайными в рассматриваемом контексте являются события, которые имеют мало общего с условиями развития экономики страны и влияют на которые часто не могут ни фирмы, ни правительство. К наиболее важным событиям такого рода можно отнести:

- изобретательство;
- крупные технологические сдвиги (прорывы);
- резкие изменения цен на ресурсы (например, нефтяной шок);
- значительные изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах (например, «черный вторник» на валютном рынке России либо девальвация рубля после 17 августа 1998 г.);

- всплески мирового или местного спроса;
- политические решения местных и зарубежных правительств;
- войны и другие форс-мажорные обстоятельства.

Случайные события могут изменить позиции соперничающих фирм. Они могут свести на нет преимущество старых конкурентов и создать потенциал для новых фирм, способных заменить старые по достижении необходимого уровня конкурентоспособности в новых, изменившихся условиях.

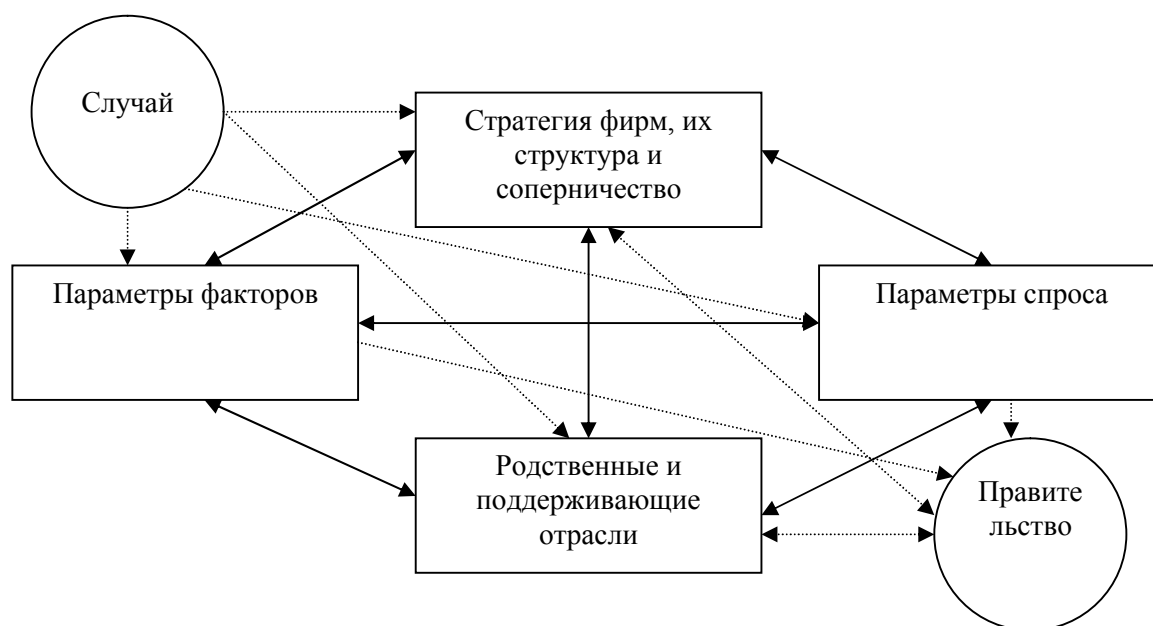


Рис. 6 - Общая система условий конкурентного преимущества для развитого рынка

Однако следует иметь в виду, что для того или иного «случайного» события в стране должны созреть благоприятные условия. Это означает, что детерминанты «ромба» такие условия способны

создать. Так, способность изобретения или идеи превращаться в конкурентное преимущество на мировом рынке в большой мере зависит от этого «фактора».

Весьма интересным и поучительным примером влияния детерминанта «параметры факторов» и роли случая на возникновение конкурентоспособной отрасли промышленности является история открытия нейлона.

Эта история началась в 1927 году, когда концерн «Дюпон» решил поддержать программу фундаментальных исследований. В соответствии с главной целью программы, которая состояла в расширении научных знаний независимо от их непосредственной коммерческой ценности, концерн ассигновал около 250 тыс. долл. в год на осуществление ряда исследовательских программ в области химии. Этот факт следует рассматривать как пример инвестиций в создание общих факторов конкурентного преимущества, создавших предпосылки для возникновения изобретений или открытий.

Однако все, что последовало за этим, можно отнести к роли случая, происшедшего в 1930 году в ходе реализации указанной программы. Во время промывки сосудов для реакций, в которых был получен полиэфир, один из помощников руководителя работ обнаружил, что, вытаскивая из сосуда мешалку, он тянет на ней волокно. Он отметил необычайную гибкость и длину волокна, а также его замечательную способность к холодной протяжке.

Лаборатория предприняла дополнительные исследования. После многих опытных циклов в 1937 году было получено волокно для экспериментальной партии чулок. В 1938 году началось промышленное изготовление нейлона. С момента начала исследований до промышленного производства прошло одиннадцать лет. Таким образом, исходное волокно было открыто совершенно случайно, более того, программу исследования чуть было вообще не прекратили до ее завершения. Но условия для такой «случайности» были созданы влиянием детерминанта факторов производства.

Роль правительства. Действительная роль правительства (имеется в виду законодательная и исполнительная ветви власти) в формировании национальных преимуществ заключается в оказании влияния на все четыре детерминанта. Правительство может влиять и подвергаться влиянию — как позитивному, так и негативному — всех четырех детерминантов. На параметры производственных факторов воздействует денежно-кредитная, налоговая, таможенная политика правительства. Оно устанавливает различные нормы и стандарты, инструкции и другие нормативные акты, влияющие на поведение производителей и покупателей. Само правительство является покупателем товаров для армии, транспорта, связи, образования, здравоохранения и др. отраслей.

Влияние правительства может быть положительным и отрицательным с точки зрения формирования конкурентного преимущества отраслей национальной экономики. Так, правительственная «помощь» фирмам и отраслям, устраняющая необходимость совершенствования производственных процессов, является по сути своей контрпродуктивной.

Тема 5. Оценка конкурентоспособности продукции

Конкурентоспособность продукции — это совокупность свойств продукции и системы ее поддержки при реализации и использовании по назначению, которая обеспечивает ее соответствие реальным и потенциальным запросам определенных потребителей в конкретный период и отличает ее от продукции конкурентов.

Конкурентоспособность продукции (услуги) характеризует степень ее привлекательности для потенциального покупателя. Иными словами, конкурентоспособность определяет возможность продукции быть выгодно реализованной на конкурентном рынке в конкретный период наряду или вместо другой конкурирующей аналогичной продукции или услуги.

Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке.

Отличие понятия «конкурентоспособность» продукции от понятия «качество» продукции

Прежде всего, сравним две тесно связанные категории «качество» и «конкурентоспособность». Несмотря на то, что у этих понятий много общего, между ними имеются и существенные различия.

Надо отметить и такую особенность сегодняшнего дня, как формирование уровня качества изделия с учетом рыночных факторов качества: требований покупателей, претензий потребителей, изменения доли рынка, стратегии и тактики конкурентов и т. п. Практика обеспечения качества в современных условиях внесла существенные коррективы и в концепцию качества. Если несколько десятилетий назад под качеством понимали совокупность технических показателей свойств товара, то сейчас этого мало: необходимо, чтобы совокупность свойств удовлетворяла чьи-то потребности.

Понятие «хорошее качество» сегодня складывается из выполнения изделием требуемых функций, поддержания экономически оправданной цены и целесообразного уровня эксплуатационных расходов, защиты окружающей среды, безопасности изделия, обеспечения качества на стадии сбыта и послепродажного сервиса.

Международная организация по стандартизации (ИСО) трактует качество как совокупность свойств и характеристик продукции (или услуги), которая обеспечивает удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей¹. Если учесть, что потребности могут быть общественными и индивидуальными (заказчика, потребителя), то и в управлении качеством должны осуществляться разные подходы к ним. В капиталистических странах обеспечение таких общественных потребностей как охрана окружающей среды, экономия энергии и материалов, безопасность практически всегда находится в руках правительства и проводится через технические регламенты и разного рода руководства и правила, обязательные к выполнению. Выявление конкретных потребностей покупателей - это задача фирм, и решение ее возложено главным образом на отделы маркетинга.

При организации системного управления качеством фирма задается вопросом, что же она вкладывает в понятие «качество» и каковы его критерии. Обобщая накопленный опыт, профессор Гарвардской школы бизнеса Д. Гарвин определяет пять наиболее существенных критериев качества: соответствие стандарту; соответствие техническим показателям лучших товаров-аналогов; степень точности соблюдения всех производственных процессов; соответствие качества требованиям покупателей; соответствие качества платежеспособному спросу.

Качество – совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество товаров является главной составляющей его конкурентоспособности.

Отличительными чертами конкурентоспособности продукции являются:

конкурентоспособность продукции *прямо зависит от* многих особенностей конкретного рынка и его сегмента, для которого она предназначена;

конкурентоспособность продукции *определяется с учетом времени продаж* (война или мирное время);

на конкурентоспособность продукции *влияет «имидж»* ее товаропроизводителя;

конкурентоспособность *меняется в течение времени его жизни* на рынке сбыта;

конкурентоспособность продукции *зависит от качества маркетинговой деятельности* предприятия (реклама, система сбыта, точность выполнения поставок и т.д.);

конкурентоспособность изделия *сильно зависит от степени его новизны и уникальности*;

при оценке конкурентоспособности продукции *могут сравниваться разные изделия*, удовлетворяющие одну и ту же потребность;

уровень конкурентоспособности – *относительное понятие*, применяемое только по отношению к конкурентам, присутствующим на конкретном рынке.

Конкурентоспособность продукции, *с точки зрения потребителя*, определяют четыре компоненты:

техническое качество (сам предлагаемый продукт должен иметь необходимый уровень качества),

функциональное качество – качество того, как предприятие предлагает свою продукцию потребителю и поддерживает ее при использовании по назначению,

цена потребления – все затраты, связанные с приобретением и использованием продукции по назначению,

имидж производителя – образ предприятия на рынке сбыта с точки зрения качества его продукции. Следует отметить, что имидж товаропроизводителя сегодня стал одним из важнейших критериев оценки конкурентоспособности продукции, который нередко сам по себе выступает как фактор гарантии высокого качества товара.

Показатели конкурентоспособности материальной продукции

показатели технического качества:

классификационные показатели - определяют принадлежность изделия к определенному виду (классу) продукции (определять конкурентоспособность можно только по отношению к изделиям, входящим в один и тот же класс: компьютеры определенной мощностью; самолеты вместимостью от 55 до 70 человек);

конструктивные показатели: надежность, точность, быстродействие, производительность и т.д.;

нормативные показатели – характеризуют соответствие изделия стандартам, нормам, правилам, которые регламентируют границы, из которых данный параметр не должен выходить. Указанные стандарты, нормы и правила называют «правовой оболочкой рынка», так как они призваны обеспечить защиту населения и окружающей среды от товаров, которые могут нанести им вред. Товар, не отвечающий этим требованиям не может быть законным путем реализован на соответствующем рынке.

эргономические показатели (гигиенические, физиологические, антропометрические, психофизиологические и психические), определяют качество взаимодействия человека с машиной и надежность функционирования системы «человек-машина»;

эстетические – характеризуют художественность, выразительность и оригинальные формы объекта, гармоничность и целостность конструкции, соответствие формы и конструкции объекта стилю и среде, цветовое и декоративное решение объекта, художественное решение упаковки и т.д.

патентно-правовые - характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции. Показатель патентной защиты характеризует количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном объекте, то есть степень защиты объекта принадлежащими отечественным ученым и организациям авторскими свидетельствами России и патентами за рубежом (на российские изобретения). Показатель патентной чистоты характеризует количество частей объекта, подпадающих под действие патентов в данной стране и не защищенных приобретением этих патентов. Он определяет возможность беспрепятственной реализации объекта на конкретных рынках сбыта.

экономические показатели – данные показатели в совокупности определяют *цену потребления продукта* (Цп), которая складывается из следующих компонентов:

затраты на использование по назначению, которые состоят из:

затрат на *транспортировку* (Зт) – затраты на доставку к месту потребления;

затрат на *установку* и наладку или на монтаж и настройку объекта (Зм);

затрат на *обучение* персонала (Зо);

затрат на *энергоносители*, необходимые для использования объекта по назначению (Зэ);

затрат на *заработную плату* персонала, привлекаемого для работы с объектом (Зз/п);

затрат на *техническое обслуживание и ремонт* в послегарантийный период (Зтех);

затрат на *запасные части* (Ззч);

затрат на *страховые взносы*, связанные с объектом и его использование по назначению (Зстрах);

затрат на *выплату налогов*, связанных с использованием по назначению (Знл);

затрат на *утилизацию* объекта после окончания периода его использования по назначению (Зу).

$$Цп = 3т + 3м + 3о + 3э + 3з/п + 3тех + 3зч + 3страх + 3нл + 3у.$$

Для многих видов продукции цена потребления существенно превосходит по значению цену продажи, которая во многих случаях не превышает 10-20 % общих затрат потребителя. Как показывает практика, снижение цены не приводит к повышению конкурентоспособности продукции, если отношение цены покупки к цене потребления не превышает 0,2. Только снижение цены потребления способно сделать товар привлекательным для покупателя.

организационные показатели в состав которых входят характеристики, определяющие:

уровень системы *формирования спроса и стимулирование сбыта* (реклама, эффективные связи с общественными организациями госорганами);

параметры *функционального качества*, которое характеризует качество услуг, которыми предприятие сопровождает (поддерживает) свою продукцию:

точность поставки;

система скидок;

условия поставок;

комплектность поставки;

сроки и условия гарантии;

удобство и быстрота сервисного обслуживания.

Функциональное качество придает дополнительную ценность техническому качеству. Если, например, клиент покупает машину, то ему не просто продают товар, но и предоставляют услуги: информацию, сервис при продаже, обслуживание после продажи.

Несмотря на то, что первоочередное требование клиента – надлежащее техническое качество, функциональное качество становится все более важным составляющим конкурентоспособности продукции, особенно в условиях все большего сближения уровней технического качества продукции конкурентов.

Отличие сферы услуг от сферы материального производства

предоставление услуг не относится к вещественным видам продуктов. В то же время при оказании услуг обычно присутствуют *материальные компоненты*. Даже услуга, связанная с устными консультациями, предполагает использование помещения, мебели, справочников и т.д. Однако при оказании услуг удельный вес материальных компонентов незначителен.

при предоставлении услуги производство и потребление неразделимы. *Клиент* сам является *участником процесса предоставления услуги*. Без активного сотрудничества клиента «производство» многих видов услуг невозможно (услуги по пошиву одежды, лечение болезней, юридические услуги и т.п.). Таким образом, клиент зачастую является «сопроводителем» услуги, и достоверность его информации может значительно повлиять на качество предоставленной услуги.

применительно к конкретному клиенту *нельзя сначала попробовать качество услуги (испытать), а потом вновь ее правильно оказать*.

клиент оценивает качество услуги, сравнивая свои ожидания с тем, что в действительности получил. Ожидания формируются на основе предыдущего опыта данного потребителя, опыта других лиц, которым оказывалась услуга, рекламы услуги, оценок в СМИ.

качество услуги комплексно. При оказании услуги значимо качество каждой «подуслуги». Например, образовательные услуги АмГУ. Профессорско-преподавательский состав; порядок в аудиториях; наличие компьютера.

услуги не складываются, а сразу получаются клиентом (услуги нельзя охранять, складировать, транспортировать).

Показатели конкурентоспособности услуги

доступность услуги для приобретения клиентом, например, сколько придется ждать при оказании услуги;

затраты на оплату услуги;

качество материальных элементов, используемых при оказании услуг (качественная мебель);

своевременность;

надежность определяется тем, насколько предприятие выполняет свои обещания. Например, если менеджер обещает перезвонить клиенту завтра, то это обещание должно быть выполнено точно в срок.

социально - психологический показатель, учитывающий вежливость персонала в отношениях с клиентом и степень комфортности клиента при оказании ему услуг; гибкость и предусмотрительность при оказании услуги, то есть гармоничная увязка качества услуги с оперативными запросами и пожеланиями клиентов. Данные показатели зависят от того, возникает ли у потребителя чувство, что его ценят как клиента, готовы ли на предприятии проявить внимание к специфическим пожеланиям клиента. Эти показатели зависят и от степени компетентности того, кто предоставляет услугу. Они позволяют сделать вывод о том, оказывается ли обслуживание в ряде случаев лучше, чем того ожидал клиент.

коммуникабельность услуги зависит от того, насколько хорошо выслушивают клиента, возникает ли у клиента уверенность, что его проблема будет решена должным образом;

полнота;

безопасность процесса оказания услуги и его результата для клиента и для окружающей среды;

имидж фирмы, оказывающей услугу.

Оценка конкурентоспособности продукции

Оценка конкурентоспособности продукции *необходима* при решении следующих *задач менеджмента*:

комплексное изучение и прогнозирование рынка;

изучение динамики конкурентоспособности реализуемых на рынке товаров;

разработка требований к новой продукции;

установления цен;

разработка рекламы продукции и других мероприятий формирования спроса и стимулирования сбыта;

разработка стратегии и тактики маркетинга;

разработка политики предприятия в области качества.

1) *Метод оценки конкурентоспособности товара* состоит в следующем:

разрабатывается список главных параметров товара,

определяется вес каждого параметра (от 0 до 1),

затем по всем изделиям, сравниваемым между собой, проставляются баллы,

определяется оценка параметров для каждого товара,

определяется интегральный показатель конкурентоспособности.

2) оценить конкурентоспособность товара можно, сравнивая его *коэффициент конкурентоспособности* с коэффициентом конкурентоспособности аналогичного товара конкурентов.

Определение коэффициента конкурентоспособности продукции:

$$K_{те} = \frac{П_{эф}}{3}$$

где $П_{эф}$ – полезный эффект от эксплуатации товара (степень удовлетворения потребностей покупателей);

3 – затраты покупателя на приобретение и использование товара (цена потребления).

Этапы оценки конкурентоспособности продукта:

исследование рынка (изучение покупателей, изучение конкурентов, изучение правовых норм и стандартов);

формирование требований рынка к продукту. Такая информация может быть получена на основе рыночных исследований прямым или косвенным способом. Прямой – предполагает получение информации в результате целенаправленного сбора сведений непосредственно от субъектов рынка о товаре. Косвенный – на основе сведений о размерах сбыта и доли рынка наиболее конкурентоспособных, то есть соответствующих потребительским запросам, товаров;

определение *параметров* конкурентоспособности подлежащих оценке:

оценка *критических* параметров (соответствие международным и национальным стандартам, законам, нормам, действующим на рынке);

оценка *потребительских* параметров (делятся на жесткие потребительские свойства – описывают важнейшие функции изделия, основные характеристики изделия, заданные конструкцией изделия - и мягкие – характеризуют эстетические свойства (дизайн, цвет, упаковка), вкус). Сейчас, когда рынок заполнен схожими по жестким параметрам товарами, значение мягких параметров возрастает. Они придают товарам своеобразие и привлекательность.

экономических параметров состоят из затрат на приобретение продукта и затрат на эксплуатацию. Цена потребления продукта (Цп):

$$Цп = Зт + Зм + Зо + Зэ + Зз/п + Зтех + Ззч + Зстрах + Знл + Зу.$$

определение *параметрических индексов* (Ii). Параметрические индексы для жестких параметров определяются как отношение величины параметра к той величине, при которой потребность покупателя удовлетворяется на 100 %. Параметрические индексы для мягких параметров определяются с помощью органолептических методов – субъективное восприятие человеком некоторого свойства объекта и выражение результата в цифровой (бальной форме).

определение коэффициентов весомости (*значимость для покупателей*) показателей конкурентоспособности (α_i);

определение *сводного параметрического индекса по потребительским параметрам* (In). Сводный параметрический индекс:

$$I_n = \sum_{i=1}^n \alpha_i * I_i$$

где α_i – вес i – го параметрического индекса;

Ii – параметрический индекс i – го параметра;

n – число оцениваемых параметров.

определение *сводного индекса по экономическим параметрам* (Iэ). Сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам:

$$I_э = \sum_{j=1}^m \alpha_j * I_j \quad I_j = \frac{Зф}{Зп}$$

где α_j – вес j – го параметрического индекса;

Ij – параметрический индекс j – го параметра;

m – число анализируемых экономических параметров;

Зф – фактические затраты потребителя;

Зп – затраты, желательные для потребителя.

определение *интегрального показателя конкурентоспособности* (Ктв). Интегральный показатель конкурентоспособности:

$$K_{инт} = \frac{I_n}{I_э}$$

Если Кинт > 1, то анализируемое изделие превосходит по объективным факторам конкурентоспособности требования рынка.

Если Кинт = 1, то анализируемое изделие соответствует требованиям рынка.

Если Кинт < 1, то анализируемое изделие уступает по объективным факторам конкурентоспособности требованиям рынка.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности необходимо повышать In и уменьшать Iэ.

учет *имиджа* фирмы и расчет *коэффициента конкурентоспособности*.

Наиболее объективную оценку конкурентоспособности дает покупатель, приобретая тот или иной товар, поэтому для расчета окончательного значения показателя конкурентоспособности продукта необходимо учесть такой существенный, хотя и субъективный, фактор, как имидж фирмы. Поправку ни имидж фирмы рассчитывают по формуле:

$$И = k_1 * Д1 + k_2 * Д2$$

где k1 и k2 – весовые коэффициенты, учитывающие значимость соответственно Д1 и Д2;

Д1 – «доля в сердце» - это доля потенциальных потребителей, которые называют данную фирму первой при ответе на вопрос: «Какие фирмы, производящие данные продукты, вы знаете?», в общем числе потребителей.

Д2 – «доля в сознании» - это доля потенциальных покупателей, которые называют данную фирму первой при ответе на вопрос: «Данный продукт какой фирмы, вы желаете приобрести?», в общем числе покупателей.

Учитывая большое значение Д2, эмпирически определено, что $k_1=0,4$, $k_2=0,6$.

Окончательное значение коэффициента конкурентоспособности продукта:

$$K_{ТВ} = K_{инт} * И.$$

принятие решения. Полученное таким образом значение коэффициента конкурентоспособности продукта может быть использовано для прогнозирования долей рынка, ожидаемой выручки, и рисков фирмы.

3) *способ оценки конкурентоспособности однопараметрических объектов* (простые машины, оборудование, сырье, материалы, топливо, энергия и т.п.):

$$K_{а.о.} = (E_{а.о.} / E_{л.о.}) * k_1 * k_2 * k_n,$$

где $K_{а.о.}$ – конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

$E_{а.о.}$ – эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта / денежная единица;

$E_{л.о.}$ – эффективность лучшего образца – конкурента, используемого на данном рынке;

k_1 ; k_2 ; k_n – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

$$E = Пс / Зс$$

$Пс$ – полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

$Зс$ – совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.

$$П_c = \sum_{t=1}^T П_q * \Phi_r * K_1 * K_2 * K_n$$

$Пч$ – почасовая паспортная производительность машины;

Φ_r – годовой плановый фонд времени работы машины;

K_1 , K_2 , K_n – коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества машины требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта машины. Эти показатели снижают полезный эффект машины. К ним относятся:

K_1 – коэффициент безотказности машины;

K_2 – коэффициент снижения производительности машины по мере ее старения;

K_3 – коэффициент ремонтпригодности;

K_4 – показатель уровня шума;

K_5 – коэффициент вибрации;

K_6 – коэффициент эргономичности и т.д.

Тема 6. Оценка конкурентоспособности предприятия

Обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»

Сравнительный анализ понятия «конкурентоспособность предприятия» показал, что совокупность определений можно поделить на три группы: 1) характеризующие внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы; 2) базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности; 3) сочетающие товар и производственную деятельность субъекта.

На высокую значимость внутренней и внешней среды в формировании конкурентоспособности предприятия указывают в своих определениях, к примеру, А. Селезнев и П.С. Завьялов.

Так, А. Селезнев предложил следующее определение: «Конкурентоспособность предприятия – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение

товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику».

По мнению П.С. Завьялова: «Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка».

Вторая группа авторов (Р.А. Фатхутдинов, М. Эрлих, Дж. Хайн, З.А. Васильева и др.) основой конкурентоспособности предприятия считает конкурентоспособность продукции, соотнося их между собой как целое и часть. Товар является ключевым элементом конкурентоспособности на уровне предприятия. За редким исключением без оценки позиции товара на рынке нельзя вести речь о конкурентоспособности его производителя. Исключение составляют случаи, когда товары конкурирующих предприятий по цене и качеству абсолютно одинаковы, что встречается крайне редко.

Согласно Р.А. Фатхутдинову: «Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу».

М. Эрлих и Дж. Хайн считают, что конкурентоспособность – это способность фирмы продавать свои товары.

З.А. Васильева связывает конкурентоспособность предприятий (для потребителей) со способностью удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.

Экономисты исследовательской организации «European management forum» (г. Женева) предлагают следующее определение: «Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента».

И.У. Зулкарнаев, Л.Р. Ильясова связывают конкурентоспособность предприятия с долей рынка определенной продукции. Авторы указывают, что интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю.

Согласно третьей точке зрения, возможности предприятия конкурировать на определенном рынке зависят не только от конкурентоспособности товара, но и производственной деятельности предприятия. Среди авторов, придерживающихся данной точки зрения, следует отметить Л.В. Донцову, Ю.Б. Рубина, В.В. Шустова, М.Х. Мескона, И.В. Сергеева, Д.О. Самодурова, Х.А. Фасхиева.

Так, Л.В. Донцова указывает: «конкурентоспособность предприятия – способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».

Ю.Б. Рубин, В.В. Шустов под конкурентоспособностью предприятия понимают реальную и потенциальную способность компании, а также имеющиеся для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

М.Х. Мескон в своей книге «Основы менеджмента» пишет: «Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности». Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия.

В оценке конкурентоспособности предприятия важную роль играет конкурентный потенциал. На это обращают внимание в своем определении И.В. Сергеев и Д.О. Самодуров.

И.В. Сергеев под конкурентоспособностью предприятия предлагает понимать его способность производить конкурентоспособную продукцию за счет умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы.

Согласно Д.О. Самодурову: «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала». В приведенном определении подчеркивается также, что конкурентоспособность предприятия устанавливается на определенном рынке. Предприятие, во-первых, не может одновременно присутствовать на всех рынках, во-вторых, оно может быть конкурентоспособным на одних и неконкурентоспособным на других. Даже на одном и том же рынке, но на различных сегментах, конкурентные позиции предприятия могут существенно различаться. В определении должно быть указано, на каких сегментах рынка предприятие конкурентоспособно.

Более полным определением, сочетающим товар и производственную деятельность субъекта, является определение, сформулированное Х.А. Фасхиевым: «Конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в настоящем и будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары (услуги), превосходящие по критерию цена/качество аналоги».

Таким образом, для того чтобы стать конкурентоспособным, предприятию необходимо, во-первых, обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка, во-вторых, повысить конкурентный потенциал предприятия до уровня лучших производителей отрасли.

Успех на рынке товаров сегодня не гарантирует предприятию успех в будущем, так как конкурентоспособность – явление динамичное, поэтому ее следует оценивать по состоянию на конкретный момент времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

Конкурентоспособность предприятия – показатель относительный. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий.

Конкурентоспособность предприятия ярко проявляется в следующих четырех признаках: 1) потребители довольны товарами и готовы купить повторно продукцию этой фирмы; 2) общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме; 3) акционеры довольны положением дел в фирме, величиной дивидендов; 4) работники довольны своим положением и гордятся своим участием в деятельности фирмы, считают за честь трудиться в ней.

Отличие понятия «предприятие» от понятия «фирма»

Под предприятием следует понимать организацию, основанную с целью удовлетворения определенных выявленных рыночных потребностей, реализующую для достижения данной цели соответствующие функции и использующую для этого необходимые ресурсы.

Как следует из этого определения, предприятие – это производитель продукции или услуги, оно имеет определенную структуру, аккумулирует все виды необходимых ресурсов и создается для выполнения конкретных задач, связанных с удовлетворением определенных рыночных запросов.

Термин «фирма» происходит от итальянского слова «firma», дословно переводимого как «подпись», «вывеска». Фирма является более общим по сравнению с понятием «предприятие». *Фирма определяется как производственное объединение предприятий, наименование предприятий.* Например, фирма «Филипс» включает в себя предприятия, выпускающие телевизоры, электротовары, компоненты компьютеров, и другие виды продукции, предназначенные для удовлетворения подчас совершенно различных потребностей.

Очевидно, что каждое из таких предприятий может обладать разной конкурентоспособностью, сталкиваться на рынках сбыта с совершенно разными конкурентами, реализовывать кардинально различающиеся стратегии обеспечения конкурентоспособности. Следовательно, конкурентоспособность фирмы следует рассматривать через конкурентоспособность входящих в нее предприятий.

В то же время следует учитывать, что объединяющими фирму и ее предприятия характеристиками конкурентоспособности могут быть такие, как уровень менеджмента, финансовые возможности, имидж фирмы на рынках сбыта.

Показатели конкурентоспособности фирмы

уровень менеджмента – определяет не только культуру, совершенство организационной структуры и уровень работы с персоналом, но и эффективность стратегий развития и обеспечения конкурентоспособности фирмы;

характеристики предприятий, входящих в состав фирмы;

широта и глубина ассортимента предприятий фирмы. Возможности расширения и углубления ассортимента предприятий фирмы определяются степенью их диверсификации, способностью рентабельно выпускать продукцию малыми сериями. Эти характеристики приобрели особое значение для обеспечения конкурентоспособности предприятий на основе удовлетворения специфических запросов различных сегментов рынка.

соответствие качества продукции предприятий фирмы запросам потребителей;

качество и объем дополнительных услуг, предоставляемых фирмой и ее предприятиями;

соответствие ценовой политики фирмы запросам потребителей – несмотря на то, что значимость цены как фактора конкурентоспособности на большинстве современных рынков снижается, игнорирование запросов потребителей при установлении цен может привести к тяжелым последствиям;

широта охвата рынков организованной продажей;

величина и структура затрат на рекламу – нет необходимости подчеркивать значение рекламной деятельности для обеспечения конкурентоспособности фирмы. Вместе с тем, значительная себестоимость рекламных компаний заставляет руководство фирм особое внимание уделять повышению эффективности рекламы.

высокая степень готовности к поставке товаров. Возрастающее значение данного показателя в обеспечении конкурентоспособности привело к разработке новых систем логистики, позволяющих поставлять продукцию заказчику точно в установленный срок в нужном количестве и в указанное в заказе место.

возможности и активность в разработке новых продуктов. Рост конкуренции требует от товаропроизводителей все более быстрого обновления своей продукции. В этих условиях усиливается значение инноваций. Только фирмы, отличающиеся высокой способностью ускоренными темпами разрабатывать и внедрять новую продукцию, быстро перестраивать свое производство, могут обеспечить устойчивую конкурентоспособность.

финансовый потенциал определяет способность фирмы обеспечить конкурентоспособность, привлекая высококвалифицированный персонал, разрабатывая высококачественные продукты и т.д. Мощный финансовый потенциал позволяет фирме отвечать вызовам конкурентов, реализовывать эффективную ценовую политику.

имидж фирмы и известность фирменной марки. Имидж фирмы является производной конкурентоспособности ее предприятий, их способности реально обеспечить удовлетворенность клиентов качеством продукции, качеством системы поддержки продукции в использовании ее по назначению, приемлемым затратам на приобретение и эксплуатацию продукции.

Показатели конкурентоспособности предприятий

Состав показателей конкурентоспособности предприятий во многом согласуется с аналогичными характеристиками фирмы и определяется теми функциями, которые оно должно выполнять, чтобы успешно работать.

Основные функции предприятия, определяющие его конкурентоспособность:

изучение внешней и внутренней среды,

определение миссии и цели,

концентрация ресурсов,

организация производства и обеспечение качества,

сбытовая деятельность,

получение прибыли и несение убытков,

поддержка продукта в использовании по назначению и утилизации,
забота о здоровье потребителя и интересах общества,
прогнозирование и планирование,
накопление опыта.

Показатели конкурентоспособности предприятия:

качество управления определяется в первую очередь дальновидностью стратегического мышления и квалификацией руководителей и менеджеров;

широта и глубина ассортимента – диверсификация продукции позволяет повысить конкурентоспособность предприятия;

качество продукции определяется качеством сырья, материалов, совершенной технологией. Визитной карточкой продукции является качество упаковки товара;

финансовое состояние: доходы предприятия, динамика его прибыли, отношения с банками, эффективность инвестиций, финансовое состояние фирмы, в состав которой входит предприятие;

способность к инновациям: удельный вес пионерной продукции предприятия, скорость разработки новой продукции, уровень изобретательности на предприятии;

использование ресурсов – эффективность использования ресурсов с помощью безотходных технологий;

работа с персоналом включает умение привлекать талантливых людей, уровень подготовки и образованности персонала, систему мотивации персонала;

долгосрочные капитальные вложения. Конкурентоспособность предприятия зависит от того, на решение каких проблем направляются капитальные вложения. Об этом свидетельствуют: удельный вес капитальных вложений в развитие науки, в гибкие технологии, повышение эффективности и производительности труда;

уровень системы товародвижения и сервисного обслуживания: надежность и эффективность каналов распределения, широта охвата рынков системой товародвижения, степень готовности предприятия к поставкам товаров;

эффективность формирования спроса и стимулирования сбыта (с помощью рекламы);

имидж фирмы, известность знаков и марок;

ответственность перед обществом и природой характеризуется экологической чистотой технологии и продукции предприятия, эффективностью обеспечения предприятием безопасности технологии и продукции для человека, ориентацией предприятия на применение концепции социально-этического маркетинга.

Оценка конкурентоспособности предприятия

Анализ показателей конкурентоспособности товаропроизводителей показал, что их конкурентоспособность определяется комплексом свойств, к которым относятся стратегия развития предприятия, эффективность управления, забота об безопасности людей, финансовое состояние, качество товаров и многое другое.

Основная задача при оценке конкурентоспособности предприятий – выразить количественно данные свойства и учесть их разную значимость для конкурентоспособности рассматриваемых производителей. Для этого используются соответствующие показатели.

Уровни конкурентоспособности предприятий можно определить по формуле:

$$K_{пред} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_i$$

где α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий или весомость каждого качества конкурентоспособности предприятия.

β_i – оценка показателей конкурентоспособности предприятия экспертом по пяти бальной системе.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организаций. Каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного – двух. Один подход к оценке учитывает резервы в использовании факторов производства. Другой – стоимость конкретных факторов производства в

конкретной стране. Третий – эффективность использования потенциала. Четвертый – эффективность производственно-сбытовой деятельности и т.д.

С методической точки зрения оценку конкурентоспособности предприятия рекомендуется считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров.

$$K_{опс} = \sum_{i=1}^n a_i * b_j * K_{ij} \rightarrow 1$$

где a_i – удельный вес i – го товара организации в объеме продаж за анализируемый период, доли единицы;

b_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для промышленно развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада и др.) значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0; для остальных стран – 0,7; для внутреннего рынка – 0,5;

K_{ij} – конкурентоспособность i – го товара на j – м рынке.

$a_i = Q_i/Q$

Q_i – объем продаж i – го товара за анализируемый период, ден. ед.;

Q – общий объем продаж организации за тот же период, ден. ед.

Тема 7. Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции

Базовые стратегии конкуренции и конкурентные преимущества

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения компании на рынке. Она описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определенными преимуществами, но не лишенных и недостатков. Именно поэтому главной процедурой выбора должна быть взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка.

Стимулом для использования стратегии *снижения себестоимости продукции* является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. *Стратегия ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции.* В этом случае экономия на переменных издержках достигается за счет высокой специализации производства. Постоянные же издержки в расчете на единицу продукции, убывая с ростом объемов производства, создают дополнительный резерв удешевления изделий.

Дифференциация *основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия.* Такая продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают. Обособление товара на рынке, а в более широком смысле -дифференциация его коммерческих характеристик может проводиться за счет создания продукции с более совершенными, чем стандартные изделия, техническими параметрами, качеством исполнения, на базе обеспечения более широкого выбора услуг при реализации и эксплуатации изделий, на основе привлекательности низких цен.

Если представленные стратегии конкуренции основываются на обслуживании всего рынка, то стратегия сегментирования *направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого, демографического или других принципов сегментации.* Основная идея заключается в том, что компания может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается конкурентное преимущество либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента.

Выбор стратегии, в наибольшей степени соответствующей особенностям фирмы и тенденциям развития рыночной ситуации, включает ряд процедур: оценку преимуществ стратегии и ее рисков; анализ соответствия рыночных условий, требуемых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке; анализ соответствия особенностей организации производства и управления предъявляемым требованиям. Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой формирования конкурентных преимуществ.

Стратегия снижения себестоимости продукции

Главным преимуществом стратегии снижения себестоимости является дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой себестоимостью (ценой) на аналогичные изделия. Кроме того, низкая себестоимость позволяет ужесточить входной барьер в отрасль. Предприятия, стремящиеся в данный бизнес и обладающие более высокими удельными затратами на производство и сбыт продукции, имеют мало шансов на успешную организацию бизнеса. Лидер по себестоимости также обладает большими резервами при повышении цен на сырье, материалы, комплектующие изделия и полуфабрикаты, позволяющими ему удерживать цены на привлекательном для потребителя уровне. Необходимо отметить и сильную позицию относительно товаров-заменителей. Массовый характер производства и низкие издержки позволяют относительно легко вытеснять товары-имитации и подделки. Все это создает привлекательный имидж добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете потребителей.

Поиск экономичных способов удовлетворения спроса на товары широкого потребления

Для реализации стратегии снижения себестоимости необходим контроль над значительной частью рынка при широком доступе к дешевым источникам сырья. Спрос на выпускаемую продукцию должен быть эластичным по цене и достаточно однороден по структуре. Если потребители теряют значительную часть своих доходов при повышении цен, такую ситуацию необходимо рассматривать как наиболее подходящую для использования стратегии снижения себестоимости. Ее результаты будут значительными при высокой стандартизации предлагаемой продукции и отсутствии эффективных путей ее дифференциации.

Компании, придерживающейся стратегии снижения себестоимости, целесообразно ориентироваться на изготовление недорогих, но качественных изделий массового спроса, подчиненных так называемому эффекту масштаба. Стремление быть лидером в области достижения наименьшей себестоимости в отрасли требует оптимальных с точки зрения издержек размеров производств и сетей реализации продукции, применения ресурсосберегающих технологий при высоком уровне технологической подготовки производства, интенсивного использования персонала, жесткого контроля себестоимости продукции (особенно накладных расходов и других видов постоянных издержек). Кроме того, важно наличие оперативно функционирующей системы диспетчирования производства, минимизирующей сбои с поставкой сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов в процесс обработки, на сборочные линии, конвейер. Маркетинг лидера по себестоимости должен быть ориентирован преимущественно на весь рынок (недифференцированный маркетинг) с высоким удельным весом оптовых продаж крупным заказчикам.

Необходимо подчеркнуть, что часто складывается неправильное представление о стратегии снижения себестоимости как о стратегии реализации товаров только по низким ценам. На самом деле производитель, имеющий низкие издержки, может позволить себе установить цены ниже рыночных. Но пока он будет проводить такую политику в среде жесткой ценовой конкуренции, высока вероятность потерять часть прибыли, которую можно было бы получить, так как при снижении цен такая компания продолжает извлекать доходы, в то время как другие конкуренты вынуждены покинуть данный бизнес. Таким образом, предприятию с низкими издержками важно ориентироваться на средние рыночные цены или цены незначительно ниже средних. При этом оно способно выдержать конкуренцию и получить большую прибыль, чем при реализации продукции по низким ценам.

Важно также добавить, что если предприятие с низкими издержками может привлекать потребителей и за счет оригинальности своей продукции, оно получает дополнительную прибыль. Когда же такое предприятие выходит на рынок со стандартной продукцией и по низкой цене, возможность получения сверхприбыли будет зависеть от способности регулировать издержки.

Часто данную стратегию представляют как уникальную, которую может реализовать только одна компания - лидер по издержкам. Это спорный вопрос. Министерство по антимонопольной политике в своих отчетах приводит примеры, когда в одной и той же отрасли находятся несколько предприятий, равных по своему положению в издержках. Вместе с тем лидерство в издержках, если оно не проявилось в стратегии низких (относительно низких) цен, не может быть ориентиром в конкурентной борьбе.

При всех положительных моментах рассматриваемой стратегии у нее есть и *недостатки*. Главным образом они связаны с высоким риском масштабного бизнеса, выражающимся в инертности производства и отсутствии необходимой степени гибкости при изменении качественных характеристик спроса. Технологические нововведения, копирование или имитация конкурентами методов работы, радикальное изменение предпочтений потребителей, уменьшение ценовой эластичности спроса, появление новых, более совершенных товаров может серьезно дестабилизировать, а в отдельных случаях лишить компанию конкурентных преимуществ, связанных с низкой себестоимостью или ценой выпускаемой продукции. Вместе с тем практика подтверждает, что умелое использование преимущества низкой себестоимости и своевременная реакция на дестабилизирующие факторы позволяют достичь значительных результатов. Практическое приложение стратегии снижения себестоимости и механизм получения сверхприбыли особенно наглядно можно проиллюстрировать на примере действий по вытеснению конкурентов.

«Игра на понижение цен» в условиях эластичного спроса

Низкая себестоимость продукции предоставляет дополнительные возможности по наращиванию объемов продаж за счет абсолютного или относительного понижения цен. Коммерческий успех при понижении цен возможен только при эластичном спросе, когда небольшое (в процентном отношении) изменение цены приводит к большему (в процентном отношении) изменению объемов реализации.

Для констатации факта эластичности спроса необходим расчет *коэффициента эластичности спроса по цене* (Эц).

Если компания реализует продукцию, спрос по ценам на которую эластичен, то сам факт эластичности спроса свидетельствует, что товар:

- предназначен для специального сегмента покупателей, чутко реагирующих на изменение цены, так как ее фиксированное изменение ведет к большему (в процентном отношении) изменению количества реализуемой продукции (при Эц = 2 уменьшение цены продукции на 10% приведет к увеличению продаж на 20%; при Эц = 10 аналогичное уменьшение цены вызовет увеличение продаж уже на 100%);

- занимает значительную часть в бюджете потребителей. Это определяет жесткие требования к его качеству и цене;

- имеет заменители из данной или смежных товарных групп. Чем выше эластичность, тем больше таких товаров-заменителей и соответственно выше интенсивность конкуренции. Это положение вытекает из формулы расчета Эц: с увеличением цены на товар происходит большее (в процентном отношении) уменьшение количества продаваемой продукции за счет переключения потребителей на другие товары. Наличие высокого коэффициента эластичности спроса по ценам говорит о большом выборе аналогичной продукции и активности данного товарного рынка. Увеличение выручки от продаж в условиях эластичного спроса возможно только за счет снижения цен или такой модернизации продукции, которая приводит к уменьшению эластичности спроса. Данный вывод является принципиальной основой построения ценовой стратегии компании в условиях эластичного спроса на реализуемые ею товары.

Очевидно, что при всей привлекательности стратегии понижения цен она не может продолжаться бесконечно. Потребители быстро адаптируются к более низким ценам и в условиях

эластичного спроса крайне отрицательно реагируют на стремление вернуть цену в исходное состояние, если попытка снижения цены оказалась неудачной. При планировании подобных акций следует ориентироваться на увеличение массы получаемой прибыли. Поскольку в данной ситуации главными источниками роста прибыли являются увеличение объема покупок в результате повышения интенсивности потребления предлагаемой продукции и привлечения новых покупателей, очевидно, что главным препятствием на этом пути является деятельность конкурентов, предлагающих аналогичные изделия.

Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны»

Понижение цен по существу сводится к захвату рынка за счет «ценового» вытеснения конкурентов, себестоимость продукции у которых выше. Оно наиболее эффективно в условиях высокой эластичности спроса по цене и при наличии большого числа реальных конкурентов. Цель - быстро захватить рынок, потеснив конкурентов. По мере устранения конкурентов цена товара постепенно повышается одновременно с улучшением качества товара или увеличением дополнительных опций к нему.

Масштабные программы понижения цен часто приводят к серьезным конфликтам. В практике бизнеса их называют «ценовыми войнами». Последовательность «ценовой войны» включает несколько этапов.

1-й этап. Определение возможного диапазона понижения цен и соответствующего увеличения массы получаемой прибыли в результате роста объема продаж. Оценивается эластичность спроса и с помощью рыночных экспериментов подтверждается ожидаемый процент прироста объема продаж за счет понижения цены. Причем в ходе эксперимента конкуренты не должны обнаружить намерения масштабного снижения цен. В связи с тем что проведение экспериментов требует значительного времени при отсутствии гарантий конфиденциальности, на данном этапе обычно ограничиваются только расчетами и обоснованиями. При этом необходимо учесть динамический эффект снижения себестоимости, который инициируется такой последовательностью действий: понижение цен приводит к увеличению продаж и соответственно ведет к росту объемов производства, что в свою очередь снижает себестоимость единицы продукции, обеспечивая проведенное понижение цены. Качественно спланированная «игра на понижение», таким образом, приводит не только к росту объемов продаж, но и к сохранению маржи (удельной прибыли), так как в конечном счете уменьшение цены ведет к сокращению себестоимости продукции.

2-й этап. Разовое незначительное понижение цен для оценки реакции потребителей. Чем больше масштаб планируемого понижения цен, тем выше ответственность за ее результаты. Поэтому перед массированным снижением цен проводят оценку рассчитанных величин прироста объемов продаж и последующего снижения себестоимости. Если результаты этапа положительны, переходят к более энергичным мерам.

3-й этап. Ступенчатое понижение цен. Оно может производиться или с целью полного вытеснения конкурентов (если запас по прибыли в цене значителен) или для «перехвата» части потребителей, обслуживаемых конкурентами. В первом случае оно продолжается до тех пор, пока конкуренты не окажутся в ситуации, при которой сбыт продукции по установившимся ценам является для них убыточным или недостаточно рентабельным. Во втором - при достижении заданного объема продаж, при котором увеличение сбыта (производства) не приводит к существенному снижению себестоимости.

4-й этап. Возврат цены в исходное состояние. После достижения целей компании (захват большой рыночной доли, полное вытеснение конкурентов) цену товара ступенчато повышают. При этом для монопольного роста цены используется созданное доминирующее положение на рынке. Рост обычно происходит в завуалированной форме за счет повышения (неадекватного росту цены) качества товара, увеличения дополнительных опций к нему, создания специальных «дорогих» модификаций.

В тех случаях, когда основной товар при понижении цен не приносит значительной массы прибыли не вследствие малых объемов продаж (объемы возрастают), а за счет небольшой маржи, часто пользуются *эффектом роста цены эксплуатации*, когда приобретение определенного

товара предполагает последующую закупку дополняющей, комплектующей продукции или запасных частей. На основной продукт устанавливается низкая цена, а на дополнительный - высокая. За счет дешевого предложения основного товара, а также последовательного понижения его цены он быстро завоевывает рынок, вытесняя конкурентов. Прибыль же является результатом продаж дополняющей продукции, без которой основной товар не может быть использован. Такая стратегия используется при продаже автомобилей и запасных частей к ним, фотоаппаратуры и пленочных кассет, бритвенных станков и наборов лезвий.

Ценовое вытеснение конкурентов не надо путать с *установлением «цен-приманок»* - приема, часто используемого в розничной торговле, когда на один из предлагаемых товаров назначается цена, заниженная относительно средних рыночных цен (или даже себестоимости), в то время как цены на абсолютное большинство других товаров имеют нормальный уровень или несколько завышены. Низкая цена активно рекламируется продавцом, это привлекает потребителей, которые воспринимают данную торговую точку как магазин по умеренным ценам. Прибыль образуется от продажи товаров с нормальной или завышенной наценкой, которые потребитель тоже приобретет при посещении магазина. Использование данной стратегии скорее относится к инструментам управления ассортиментом и не имеет ничего общего с ценовым вытеснением конкурентов.

Стратегия дифференциации продукции

Основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными производителями, реализующими стратегию снижения себестоимости, и в то же время дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей.

Наиболее привлекательным способом дифференциации продукции является использование приемов, менее всего похожих на приемы своих конкурентов. Это заставляет искать новые, оригинальные пути выделения своей продукции и приносит на рынок разнообразие. Имитация - губительный путь при реализации данной стратегии. Вместе с тем одновременное использование нескольких способов дифференциации может привести к попытке сделать «все для всех», т.е. перейти на путь унификации и, таким образом, испортить имидж, который создает компания на рынке. Наиболее типичное направление использования стратегии дифференциации состоит в сосредоточении усилий на одном из мотивов приобретения продукции потребителями и развитии своих возможностей с целью более полного и качественного удовлетворения специфических потребностей.

Ориентация на требования и возможности специфических групп потребителей

Компания, дифференцирующая свою продукцию, должна «добавить» к своим товарам такие особенные коммерческие атрибуты, которые отличали бы их от всех других товаров. Первостепенной задачей в этой ситуации является увеличение разницы между ценой и издержками. При этом успешно функционирующая фирма-дифференциатор имеет больше возможностей получить доход от расширения ассортимента, чем от высоких цен.

Главным конкурентным преимуществом является рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей на базе превосходства в технологии, качестве, на основе обеспечения широкого выбора. Кроме того, фирма, последовательно реализующая стратегию дифференциации, обеспечивает повышение входных барьеров в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей. Лояльность специфических групп потребителей создает гарантии получения прибыли. В результате формируется имидж добросовестного и надежного партнера, заботящегося о различных группах потребителей и их специфических запросах.

При всех преимуществах стратегии дифференциации у нее есть и существенный недостаток - высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающие повышение цен. Кроме того, чрезмерная дифференциация товара часто приводит к тому, что потребитель перестает ощущать эффект от дифференциации, т.е. не воспринимает разницу между характеристиками предлагаемых товаров, не может объяснить для себя разницу в ценах. Копирование (имитация) конкурентами характеристик товаров-лидеров также может свести на нет усилия по удовлетворению потребностей специфических групп потребителей.

Для минимизации действия перечисленных негативных факторов необходимы определенные рыночные условия: разнообразие спроса по структуре; наличие реальных способов выделения товаров на рынке, которые воспринимаются и ценятся потребителями; преимущественно неценовая конкуренция; небольшое количество конкурентов, использующих стратегию дифференциации. Сама фирма должна иметь легко переналаживаемое производство, высокий уровень конструкторской подготовки, собственные НИОКР и опытное производство, мощную маркетинговую службу, ориентированную на весь рынок, разветвленную розничную или мелкооптовую сеть реализации.

Приоритеты управления товарным ассортиментом

Общая схема дифференциации в товарной сфере основывается на тщательном изучении целевых групп потребителей. Теоретически для успешного конкурирования с лидерами по себестоимости необходимо иметь весь спектр товарного предложения в целевой продуктовой группе, с тем чтобы потребитель, желающий приобрести продукцию из данной группы, не ушел без покупки. Стратегию дифференциации часто называют стратегией «*лови в сеть*» - если есть намерение купить, всегда должно быть соответствующее товарное предложение.

Любое расширение ассортимента требует дополнительных затрат на его формирование и поддержание. В связи с этим при реализации стратегии дифференциации важно правильно определить приоритеты управления ассортиментом. При формировании ассортиментного предложения компании необходимо спроектировать *параметры ширины, глубины, устойчивости и высоты ассортимента*.

Стратегия сегментирования рынка

Фирма, ориентированная на конкурентные преимущества, достигаемые в результате сегментирования рынка, не преследует цели обеспечения лидерства в снижении себестоимости и(или) дифференциации продукции на всем рынке. Основываясь на рыночных тенденциях, она достигает данных результатов в целевом сегменте. Имея низкую себестоимость продукции или предлагая большой выбор продукции для конкретного, например, географически обособленного сегмента, компания защищает себя от противодействий со стороны конкурентов, использующих другие стратегии конкуренции.

Стратегия сегментирования рынка по существу есть уклонение от конкуренции с мощными лидерами по себестоимости и компаниями-дифференциаторами за счет поиска такого рыночного сегмента, где конкуренция отсутствует или ее интенсивность незначительна. Такие целевые сегменты называются рыночными нишами. Их индивидуальная разработка - главный источник сверхприбыли при реализации стратегии сегментирования рынка.

При поиске рыночной ниши необходимо, кроме исходного условия - отсутствия конкурентов, руководствоваться рядом требований.

1. *Однородность потребителей.* Для сокращения постоянных и переменных издержек по продвижению продаж необходимо добиться высокого уровня специализации всего комплекса маркетинговых работ в выбранной нише. Этого можно достичь в том случае, если целевые потребители достаточно однородны с точки зрения использованных критериев сегментации. Существенные изменения реальных граничных значений данных критериев «размывают» рыночную нишу и повышают затраты на продвижение, что ослабляет позиции компании и является причиной сокращения ее рыночной доли.

2. *Емкость ниши должна соответствовать возможностям компании.* Для того чтобы вести прибыльный бизнес в рыночной нише, необходимо, чтобы ее емкость (емкость той ее части, на которую претендует компания) соответствовала оптимальному объему производства продукции, которая обеспечивает минимальные издержки производства и реализации товара в конкретных рыночных условиях. Экономически сильные фирмы нуждаются в больших секторах рынка, чем сравнительно небольшие и слабые. Необоснованно большие или малые объемы производства и реализации могут быть причиной неэффективной работы.

3. *Постоянный учет изменений емкости рыночной ниши.* Объем продаж в конечном счете определяется количеством реальных потребителей и объемом закупаемой ими продукции. Так как изменения конъюнктуры могут повлиять на данные характеристики, предприятия, с одной

стороны, должны учитывать колебания емкости рынка. Стремление увеличить объемы продаж в нише, емкость которой сокращается, приводит к неоправданным потерям. С другой стороны, адекватное следование изменению емкости также не всегда эффективно. Например, сокращение объема продаж, соответствующее уменьшению емкости рыночной ниши, может быть невыгодно предприятию, так как нарушает условия минимизации удельных затрат на производство и реализацию товаров. В этом случае целесообразнее разрабатывать более перспективные и стабильно развивающиеся сектора рынка.

4. *Доступность каналов сбыта.* Успех реализации продукции во многом определяется наличием хорошо организованных, контролируемых каналов сбыта и средств коммуникации с потребителями либо как минимум возможностями их развития. Отсутствие перспектив в этой области (захват конкурентами сети реализации продукции, отсутствие эффективных средств передачи рекламных обращений и др.) может быть причиной уменьшения объемов продаж.

Практика бизнеса показывает, что разработкой рыночных ниш в основном занимаются компании, выпускающие дифференцированную продукцию. Попытки обслужить весь рынок становятся для них причиной больших издержек на продвижение товара. Стратегия же ориентации на определенную нишу может привести к высокой прибыли, если продукция полностью отвечает требованиям и желаниям потребителей выбранного сегмента. При этом большие издержки, которые несет компания при выпуске дифференцированной продукции для определенного сегмента рынка, могут быть возмещены за счет экономии в ее продвижении на рынок и высокой ее привлекательности для обслуживаемых потребителей.

Разработка рыночных ниш наиболее эффективна, когда существуют четко определенные группы потребителей, которые имеют различные потребности либо используют товар в различных целях. Если ресурсы предприятия не позволяют ему обслуживать весь рынок, а конкуренты не пытаются специализироваться на конкретных сегментах рынка, предпочитая обслуживать все группы потребителей, то разработка рыночных ниш является привлекательной альтернативой. При этом необходимо иметь в виду, что сегментация эффективна лишь до тех пор, пока различия в характеристиках товара для целевого сегмента и всего рынка являются существенными.

Для последовательной реализации центрального конкурентного преимущества - монопольного использования выделенной рыночной ниши - необходимо выполнение определенных требований к организации производства и управления компанией.

Одним из наиболее результативных методов поиска рыночной ниши является вложенное сегментирование рынка: выделяются основные сегменты, среди которых выбирается наиболее привлекательный (целевой сегмент); затем данная процедура проводится уже для целевого сегмента: в нем определяется наиболее привлекательный субсегмент. Процедура повторяется до тех пор, пока выделенная часть рынка в наибольшей степени будет соответствовать возможностям предприятия и будет свободна от присутствия конкурентов. Таким образом осуществляется поиск рыночной ниши.

Тема 8. Типовые стратегии конкурентной борьбы

Конкуренция требует от товаропроизводителей применения особых стратегий производства, ориентированных на возможности предприятия и особенности рынка, а также использование специфических стратегий и тактик поведения, учитывающих место фирмы и действия конкурентов. Поэтому о конкурентах надо знать не только их экономические и производственные возможности, но и как они могут реагировать на ваши действия.

Теория типов конкурентных стратегий была впервые предложена в 1935 г. Л.Г. Раменским и осталась в полном небрежении, пока через 40 лет (1975 г.) не была переоткрыта англичанином Дж.П. Граймом и не приобрела всемирную известность.

Л.Г. Раменскому принадлежат термины «виолент», «пациент», «эксплерент».

Автором «звериных» обозначений типов фирм («львов», «лис», «мышей» и др.) является всемирно известный швейцарский эксперт Харальд Фризевинкель.

Виолентная стратегии конкурентной борьбы

Виолентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек.

Главный эффект от использования данной стратегии связан с возможностью уменьшать себестоимость единицы продукции за счет серийного производства. При этом предприятия создают и выводят на рынок весьма доброкачественные товары. Виолентная стратегия характерна для *крупных* товаропроизводителей.

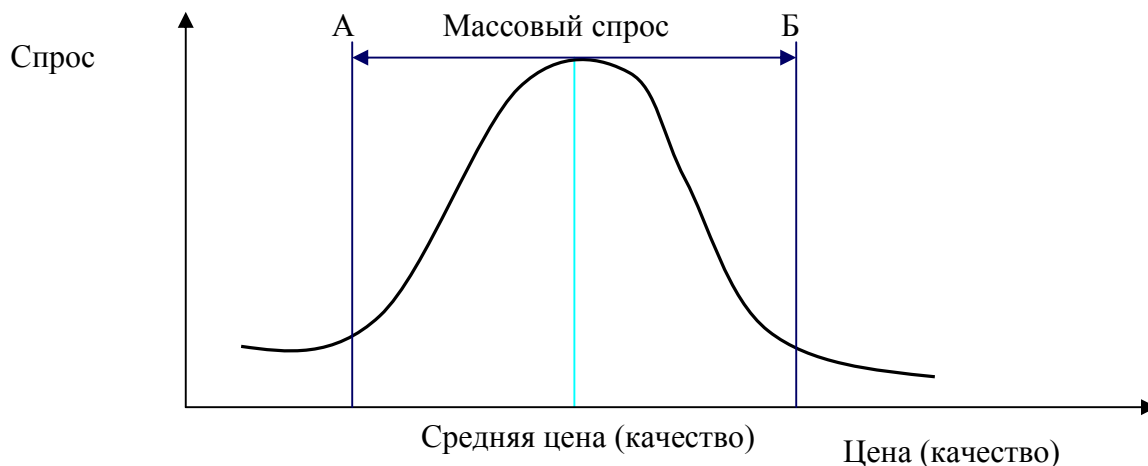


Рис. 7 - Распределение спроса в зависимости от цены (качества) товара

Размеры, экономические возможности и особенности поведения таких предприятий во многом характеризуются принятыми для них названиями: «гордые *львы*», «могучие *слоны*» и «неповоротливые *бегемоты*».

Сильные стороны виолентов определяются не только тем, что *массовое производство*, как правило, более эффективно и отличается меньшими издержками, чем мелкосерийное и тем более единичное. Они используют и другие преимущества крупных предприятий в области организации широких научных исследований, развития сбытовой сети, систем поддержки продукции при ее использовании по назначению, а также возможности реализации масштабных рекламных программ.

Виоленты, несмотря на относительно малую гибкость, опираясь на свои экономические возможности, стремятся доминировать на обширном рынке, вытесняя с него конкурентов. Поэтому рынки виолентов – это, как правило, рынки монополий или олигополий.

Следует отметить, что, побеждая конкурентов и увеличивая масштабы своей деятельности, «виоленты-львы» постепенно превращаются в огромных «могучих слонов». Дальнейшее функционирование такого гиганта в условиях монополии при отсутствии реальной конкуренции может привести к тому, что «могучий слон» станет «неповоротливым бегемотом». Такое перевоплощение может пагубно сказаться на потенциальной конкурентоспособности виолента. Возможности такой перспективы должны учитываться данными предприятиями при разработке своих стратегий развития.

«Преимущество первого хода»_закономерность, выражающаяся в том, что фирма, первой захватившая лидерство в отрасли, получает столь существенное преимущество над конкурентами, что в дальнейшем обычно способна сохранять доминирующие позиции в течении многих десятилетий (предложил А. Чендлер, который заимствовал термин из математической теории игр).

Преимущества виолентной стратегии:

за счет производства стандартных товаров массового спроса достигается экономия на масштабах производства;

низкие цены;

широкий ассортимент товаров;

лучшее качество и сервис;

преимущества в финансировании НИОКР, рекламы, сбыта, в целом системы маркетинга.

Недостатки виолентной стратегии:

деэкономия на масштабах производства, т.е. возрастание издержек на производство единицы продукции по мере дальнейшего роста размеров предприятия;
проблема загрузки мощностей;
высокие затраты на финансирование НИОКР, рекламы, сбыта, в целом системы маркетинга.

Становление виолента:

Для достижения успеха на рынке крупная корпорация должна осуществить взаимосвязанные *инвестиции* в трех главных направлениях:

- 1) создание крупного производства;
- 2) создание общенациональной (а затем и интернациональной) сбытовой и маркетинговой сети;
- 3) создание дееспособного управленческого аппарата

Эволюционный путь виолента:

"Гордые львы" - первая стадия в развитии гигантских фирм-виолентов. Компания-лев быстро растет благодаря рыночному успеху своей продукции и почти не имеет побочных производств (т.е. слабо диверсифицирована). Как правило, возглавляет технический прогресс в своей отрасли.

"Могучие слоны" - вторая стадия развития виолента. Фирмы-слоны отличаются особо крупными размерами; средним по темпу, но очень устойчивым ростом; широкой диверсифицированностью и наличием сети зарубежных филиалов. В завидном состоянии фирмы-слона виолент при благоприятных обстоятельствах может пребывать многие десятилетия.

Тактика "ловкого второго" - распространенная политика виолентов-слонов в сфере научно-технического прогресса. Состоит в том, что фирма не стремится обязательно быть лидером в изобретении нового, но опережает всех своих конкурентов в его внедрении в массовое производство. Благодаря этой тактике "слон" часто пожинает основные плоды чужих изобретений.

"Неповоротливый бегемот" - завершающая стадия развития виолента. Фирма-бегемот сохраняет большие размеры, но теряет динамичность развития. Для нее характерна излишняя диверсификация (распыление сил по разным направлениям) постепенное нарастание технологического отставания.

Пациентная стратегии конкурентной борьбы

Пациентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества.

Фирмы, придерживающиеся данной стратегии, получили название «*хитрых лис*». Их отличает способность побеждать более сильных конкурентов не экономической мощью, а *умением определить и удовлетворить специфические потребности отдельных групп потребителей*.

Сила предприятий - пациентов в том, что их продукция по своим функциональным возможностям и качественным характеристикам в наибольшей степени соответствует запросам определенный однородных групп клиентов.

«Золотое правило» таких товаропроизводителей «не распыляться на большом рынке, а концентрироваться на отдельных сегментах, завоевывая на них максимально возможную долю».

В результате пациенты, подтверждая свое название «хитрых лис», отнимают доли рынков у мощных виолентов, уклоняясь от прямой конкурентной борьбы с ними. Ведь борьба относительно небольших предприятий - пациентов с гигантами в производстве стандартной продукции неизбежно окончится поражением первых. С другой стороны, огромный размер виолентов в такой ситуации из достоинства превращается в недостаток. Они не видят смысла перестраивать свой гигантский (а потому не такой гибкий) потенциал, распылять свои силы на относительно незначительных рыночных сегментах.

Принцип конкурентного исключения:

закономерность, состоящая в том, что две и более фирмы никогда не занимают полностью совпадающую рыночную нишу. Если такое происходит, то конкуренция в долгосрочном плане выбраковывает («исключает») слабого. Сохранить свое существование последний может лишь сместившись на иной сегмент рынка.

Преимущества пациентной стратегии:

дифференциация продукта (по качеству, сервису, рекламе);

узкая специализация;

небольшие размеры фирм.

Выгоды от дифференциации продукта:

позволяет повысить цены;

открывает доступ к новым потребителям;

защищает от конкурентов;

формирует лояльность к марке.

Недостатки пациентной стратегии:

потеря гибкости - изменение производственного профиля почти невозможно (пациент становится заложником рыночной ниши, которую занял и сам создал);

небольшие размеры рыночной ниши;

опасность захвата.

Коммутантная стратегия конкурентной борьбы

Коммутантная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка.

В отличие от пациентов предприятия – коммутанты основывают свой успех не на особенном качестве своей продукции, не на узкой специализации производства, а на *гибком реагировании на изменяющиеся запросы потребителей*. Это, как правило, мелкие фирмы – «серые мыши», обычно не располагающие высококачественным оборудованием и выдающимся научно-техническим потенциалом.

Сила мелкого неспециализированного предприятия, имеющего относительно небольшие основные фонды, состоит в *способности быстро изменить направленность бизнеса*. Такое предприятие хорошо приспособлено к удовлетворению небольших по объему, часто кратковременных нужд конкретных потребителей.

Черты локальных потребностей:

малый размер;

разнообразие;

изменчивость;

многочисленность.

Если виоленты и пациенты строго придерживаются своего производственного профиля, то коммутанты готовы использовать любую возможность для бизнеса. Следует отметить, что области деятельности предприятий-коммутантов должны отвечать определенным условиям.

Прежде всего для них наиболее перспективны такие отрасли, в рамках которых крупные предприятия или неэффективны, или их практически невозможно создать (например, закусочная, торговый павильон, бензоколонка, расположенная на небольшом участке в городе). Сфера деятельности коммутантов включает также виды бизнеса, при которых требуется индивидуализированный подход к клиенту (парикмахерская, косметический салон, семейный врач).

Преимущества коммутантной стратегии:

высокая эффективность управления;

низкие издержки;

поддержка предпринимательства;

возможность имитации (копирования, подражания) товаров;

отсутствие безусловно-фиксированных издержек;

легкость ухода с рынка.

Недостатки коммутантной стратегии:

нехватка средств для увеличения;
при увеличении размеров фирмы становятся менее эффективными;
неустойчивость фирм.

Эксплерентная стратегия конкурентной борьбы

Эксплерентная стратегия - стратегия конкурентной борьбы, при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

Фирмы, бизнес которых основан на инновациях, способных обеспечить им стратегические преимущества перед конкурентами, называют «первыми ласточками».

Применение эксплерентной стратегии позволяет предприятиям с помощью принципиально новых продуктов преобразовывать старые сегменты рынка или создавать новые.

Данная стратегия отличается, с одной стороны, особой *рискованностью*, а с другой (в случае успеха) – *возможностью принести предприятию огромные прибыли*.

Сила эксплерентов – в опережении конкурентов при внедрении кардинальных инноваций. Они, как и «первые ласточки», стремятся первыми оказаться на новом рынке, что позволяет получить значительные выгоды из первоначально единоличного присутствия на нем.

В отличие от предприятий – виолентов, для которых вследствие весьма дорогой подготовки массового производства ошибки в принятии решений недопустимы, эксплеренты, у которых первоначальные затраты относительно меньше, способны идти на большой риск, связанный с разработкой принципиально нового продукта. По среднестатистическим данным, только в 15 случаях из 100 такая стратегия приносит успех. Однако огромные технические и финансовые дивиденды, получаемые эксплерентами в случае успеха, делают стратегию предприятий – «первых ласточек» - весьма привлекательной.

В то же время возрастающие риски, связанные с развитием научно-технической революции, со все большей сложностью и трудоемкостью современных процессов создания инноваций и необходимостью применения для них уникальных, дорогостоящих технологий и оборудования, приводят к тому, что предприятия – эксплеренты все чаще организуются внутри крупных фирм. В этом случае не так опасны последствия указанных 85 % неудач, они компенсируются мощными ресурсами гигантской компании. Современные фирмы-виоленты, создавая внутри себя такие подразделения, связывают с ними перспективы своего дальнейшего развития.

Преимущества эксплерентной стратегии:

создание принципиально нового продукта, товара, услуги;
успешная реализация проектов;
наличие новатора.

Недостатки эксплерентной стратегии:

проблема финансирования;
высокий риск;
высокие затраты на финансирование НИОКР.

Формы реакции фирм на повышение активности конкурентов

Характер действий (форма реагирования конкурентов на активность какой-либо фирмы на рынке) может быть различным. Как правило, применяется несколько типовых форм:

отсроченная реакция,
избирательная реакция,
«реакция тигра»,
стохастическая реакция.

1) отсроченная (сдержанная) реакция – это отсутствие быстрой и сильной реакции конкурента.

Данная форма реакции используется в тех случаях, когда конкурент:

уверен в своих силах, в своих клиентах;
завершает активность в данной сфере;
пользуется запаздывающей информацией;
испытывает дефицит ответных средств реагирования.

2) избирательная реакция – это реагирование на отдельные типы атак (например, на снижение цены при безразличии к рекламной активности).

Данная форма реакции используется при существовании следующих условий:

конкурент ведет борьбу на нескольких рынках одновременно;

конкурент ставит перед собой на данном рынке локальные задачи.

3) «реакция тигра» - это проявление нетерпимости к любой атаке, установка на борьбу немедленно и до конца.

Данная форма реакции используется в следующих случаях:

конкурент имеет сильные экономические позиции;

рынок имеет большое значение для стратегических целей конкурента.

4) стохастическая (случайная), мало предсказуемая реакция, когда ответные удары наносятся без связей с экономическим положением и традицией конкурентов.

Данная форма реакции, как правило, используется тогда, когда у руководства предприятия отсутствует коммерческий опыт, недостает профессионализма, квалификации, решения принимаются на основе субъективных подходов.

Роли предприятий в конкурентной борьбе

Стратегия поведения конкурентов во многом определяется доставшейся ему ролью в конкуренции. Принято выделять четыре роли предприятий в конкурентной борьбе:

лидер – предприятие, завладевшее примерно 40 %-ой долей рынка;

претендент на лидерство – предприятие, имеющее примерно 30 %-ую долю рынка;

последователи (ведомые) – предприятия, все вместе имеющие примерно 20 %-ую долю рынка;

окопавшиеся в рыночных нишах - предприятия, общая доля рынка которых составляет примерно 10 %.

Стратегии конкурентов в зависимости от их роли на рынке

Лидер может придерживаться одной из следующих стратегий защиты своих позиций:

«оборона позиций» - создание различного рода барьеров (ценовых, лицензионных и др.) по основным возможным зонам атак извне;

«фланговая оборона» - выделение ключевых зон, выдвинутых укрепленных точек, как для активной обороны, так и для контратаки;

«упреждающая оборона» - основана на предвосхищающих действиях. Лидер может пользоваться специальными сигналами, способными предотвратить атаку, например, распространить информацию о предстоящем снижении цен;

«контрнаступление», если атака уже предпринята, лидер может сделать паузу, чтобы наверняка ударить в слабое место конкурента;

«мобильная оборона» - расширение своей зоны действий за счет диверсификации производства, выявлением глубинных потребностей покупателей с применением принципов сегментации (районирования) целей и концентрации усилий;

«сжимающая оборона» - уступка ослабленных сегментов рынка при одновременном укреплении наиболее перспективных.

Стратегии претендентов на лидерство связаны с атакой позиций лидера и могут быть следующими:

«фронтальная атака» - комплексная атака по многим направлениям – обновление товара, рекламе, ценам и т.д. Для применения такой стратегии нужны достаточно мощные ресурсы;

«фланговая атака» - попытка атаковать все сегменты рынка лидера. Такая стратегия основывается на уверенности претендента на лидерство в своих силах;

«обход» - переход к производству принципиально других продуктов, освоение новых рынков, ниш на них, осуществление скачка в технологии. Возможности применения данной стратегии во многом связаны с научно-техническим потенциалом, которым располагает претендент на лидерство;

«атака гориллы» - небольшие порывистые атаки с целью деморализовать лидера. При такой стратегии фирмы нередко применяют не вполне корректные действия.

Стратегия последователя (ведомого) - находится от лидера на почтительном расстоянии, экономя силы и средства за счет того, что путь прокладывает лидер. Такую стратегию иногда называют «стратегией прилипапы».

Стратегия окопавшихся в рыночных нишах – поиск рыночных ниш, не вызывающих интереса крупных конкурентов. Наиболее часто такая стратегия с успехом применяется предприятиями – пациентами. Она также является уделом новичков. Здесь залог успеха – специализация фирмы: технологическая, ассортиментная, географическая, сбытовая, сервисная и т.п., а также индивидуализация потребительского спроса.

Тема 9. Разработка политики создания продукта

Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта

Политика создания продукта является основополагающей в стратегии обеспечения конкурентоспособности продукции. Недостаточно эффективная политика создания продукта может привести как потребителей, так и товаропроизводителей к различным потерям. Возможные риски, связанные с политикой создания продукта, приведены на рис. 8

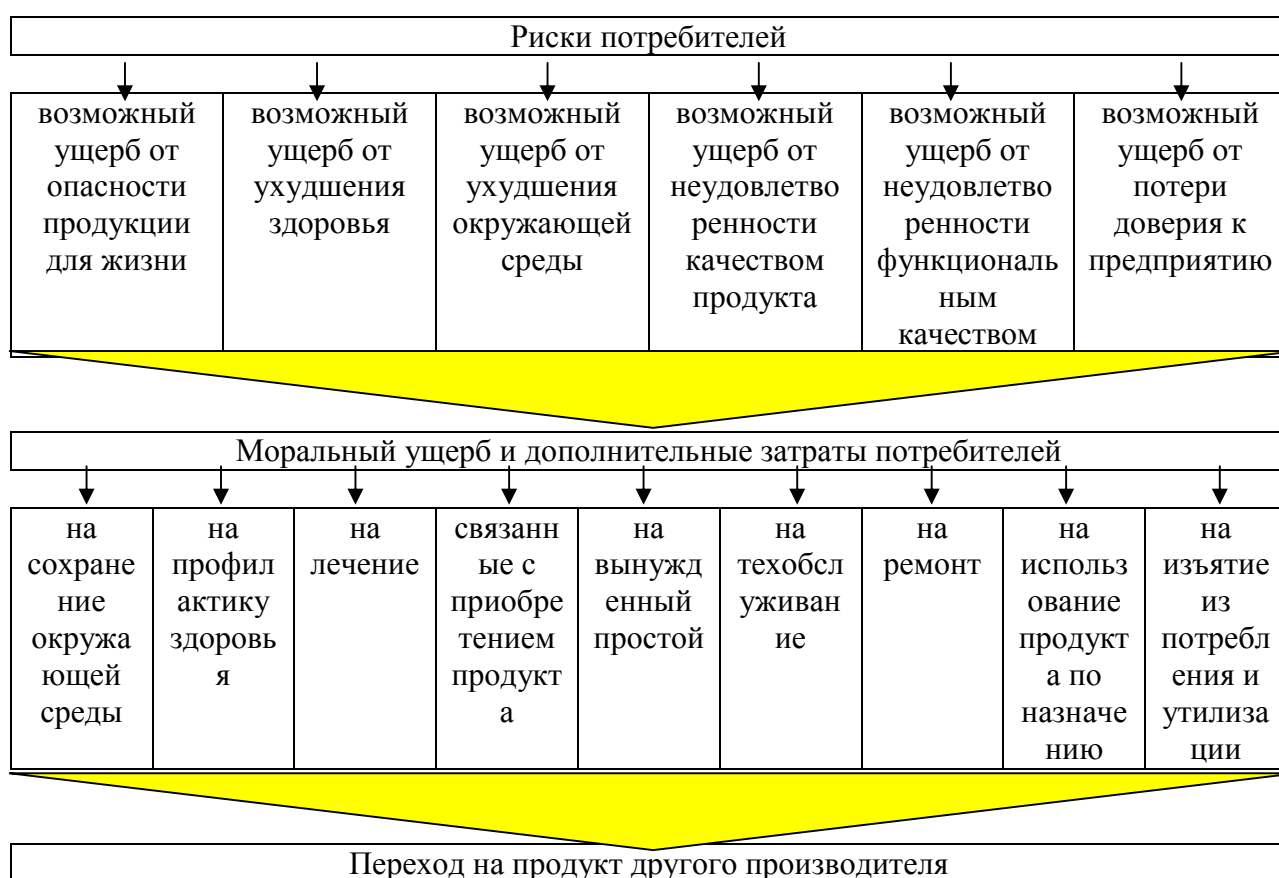


Рис. 8 - Возможные риски потребителей, связанные с политикой создания продукта

Как показано на рис. 8, рассматриваемые риски могут привести к моральному ущербу и дополнительным затратам потребителей.

Первая группа таких затрат может быть связана с необходимостью принятия мер по защите окружающей среды, профилактикой здоровья и проведением лечения. Это особая часть негативных последствий, отличающаяся тем, что экономическая составляющая ущерба от них, как правило, не является главной.

Вторая составляющая возможных экономических потерь потребителей определяется недостаточной надежностью продукции в эксплуатации.

К ним относятся затраты на оплату вынужденных простоев, на техобслуживание продукции, на ремонты изделий.

Третья группа возможных экономических затрат связана с тем, в какой степени продукция совершенна и насколько она отвечает запросам потребителей к ее качеству. Здесь у потребителей могут быть следующие потери:

- связанные с приобретением продукта;
- на использование продукта по назначению;
- на изъятие из потребления и утилизацию.

Указанные ущербы клиентов могут быть вызваны неоправданно высокой ценой при недостаточно высоком качестве товара, излишними затратами ресурсов из-за низкой экономичности и малого коэффициента полезного действия продукции, недостаточным учетом при конструировании изделий проблем их утилизации.

Как правило, наиболее тяжелым следствием указанных рисков для предприятия является то, что клиенты в дальнейшем могут отказаться от его продукции и перейти на потребление товаров конкурентов.

Таким образом, многие риски потребителей являются причинными факторами рисков товаропроизводителей. Вот почему повышенное внимание к интересам потребителей (к снижению их рисков) выгодно для предприятий.

На рис. 9 показаны основные *риски предприятий-производителей*, которые могут возникать по причине недостаточно высокого уровня политики создания продуктов.

Одна группа таких рисков может вызвать прямые потери имущества и финансовых средств предприятия из-за низкого качества его продукции. К ним относятся следующие виды рисков, возможных ущербов:

- от рекламаций и претензий потребителей;
- связанные с юридической ответственностью за несоблюдение требований безопасности и защиты здоровья потребителей;
- связанные с юридической ответственностью за несоблюдение требований защиты окружающей среды;
- от нерационального расхода трудовых и материальных ресурсов.

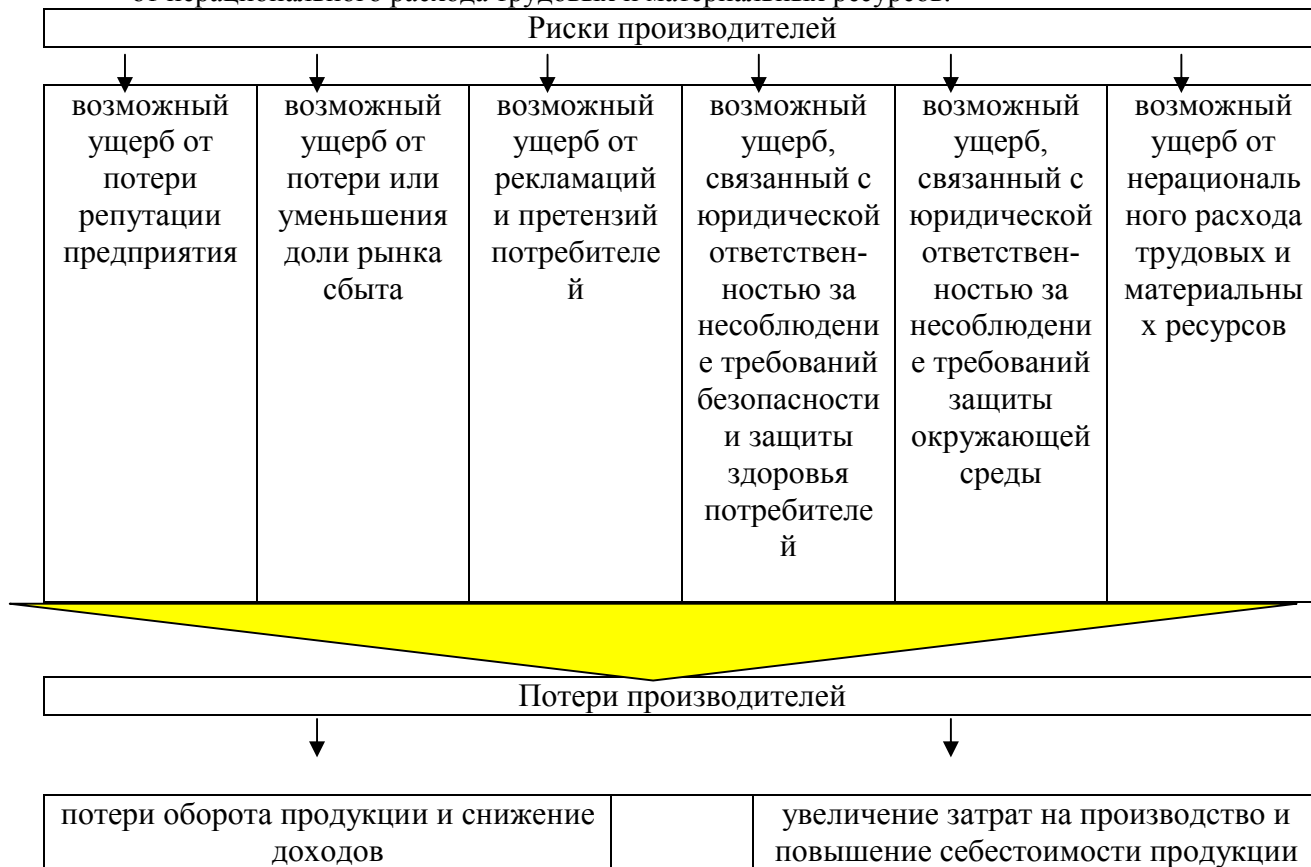


Рис. 9 - Риски производителей, связанные с политикой создания продукта

Минимизация рисков данной группы — основная задача системы управления качеством предприятия.

Риски другой группы не вызывают прямых потерь имущества и финансовых средств предприятия, но приводят к весьма тяжелым, подчас катастрофическим для товаропроизводителей, последствиям. К ним относятся возможный ущерб от потери репутации предприятия и от потери или уменьшения доли рынка сбыта.

Снижение названных рисков — главная задача политики создания продукта как важнейшей составляющей стратегии обеспечения конкурентоспособности. Рассмотрим, какие основные факторы должны учитываться для решения этой задачи при разработке политики создания материального продукта и услуги.

Основной целью такой политики является создание продукции, обеспечивающей максимально возможную степень удовлетворенности потребителей и высокую экономическую эффективность производства данной продукции.

При этом основным фактором удовлетворенности клиента является качество предлагаемой ему продукции. Как бы то ни было, но в конечном счете клиент всегда является конечной решающей инстанцией, которая оценивает качество продуктов, так как только он решает для себя, является ли тот или иной продукт или услуга качественной или некачественной. Необходимо также помнить о том, что часть людей, включая будущие поколения, не пользуются продуктами компаний, но живут или будут жить в среде, возможно, измененной благодаря ее загрязнению или другим результатам производства или потребления продукта.

Области характеристик продукта.

Для того чтобы создать продукцию или оказать определенную услугу на необходимом уровне, надо знать, чего ожидает потребитель. При этом для успеха на рынке совсем не обязательно продукт должен иметь самый высокий уровень качества. На рис. 10 представлены следующие области характеристик продукта:

- область А — совокупность характеристик, составляющих качество продукта с точки зрения производителей;
- область В — совокупность характеристик, составляющих качество продукта с точки зрения потребителей;
- область В1 — характеристики, значимые для потребителя и действительно присутствующие в продукте;
- область В2 — характеристики, значимые для потребителя, но отсутствующие в продукте.

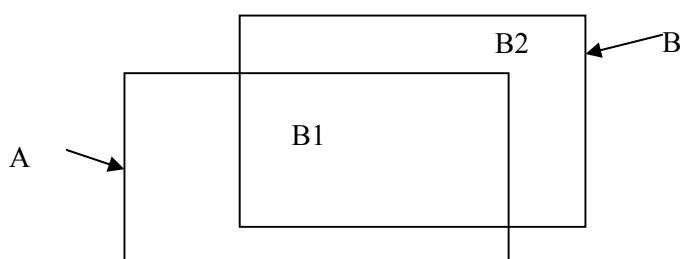


Рис. 10 - Области характеристик продукта

Различие областей А и В — главная причина неудовлетворенности клиентов продукцией предприятия.

Таким образом, одной из основных целей политики создания продукта является обеспечение максимального совмещения областей А и В.

Рассмотрим основные причины, которые приводят к существованию и увеличению области В₂:

- 1) субъективные интересы производителя;

- 2) несовпадение интересов разных потребителей;
- 3) динамика интересов и запросов потребителей во времени;
- 4) «спящие» (скрытые) интересы потребителей.

Для снижения влияния первой причины необходимо при разработке политики создания продукта в полной мере применять маркетинговую концепцию бизнеса, исходить при принятии решений исключительно из интересов клиентов.

Вторую причину можно частично устранить, дифференцируя продукцию с учетом рыночных сегментов.

Для борьбы с третьей причиной необходимо тщательно прогнозировать развитие запросов клиентов, оперативно и широко внедрять инновации.

Подробнее остановимся на четвертой причине, которой ведущие предприятия уделяют все большее внимание. При этом они стремятся выявить специфические факторы, которые важны для удовлетворения потребителя, и принять соответствующие меры по улучшению характеристик продукта. Одной из причин того, что рассматриваемым интересам клиентов не уделялось должного внимания, было стремление производителей приобретать новых клиентов, а не продолжать обслуживать старых.

Однако постоянно привлекать новых потребителей намного дороже, чем сбывать продукт удовлетворенным (тем более восхищенным) старым клиентам!

Если сегодня мы хотим увеличить число обслуживаемой клиентуры, то завтра, наоборот, будем пытаться ограничить его, с тем чтобы более тщательно работать со своими клиентами (лучше удовлетворять их индивидуальные запросы).

В будущем лояльность потребителей будет одним из важнейших факторов. Товаропроизводители должны изучать своих покупателей очень тщательно, с тем чтобы выяснить, какие факторы ведут к их удовлетворению; прилагать серьезные усилия с целью заработать лояльность своих клиентов.

Модель Кано

Ранее понятие «качество» было определено, как способность удовлетворять нужды и желания потребителя. Но сегодня этого уже недостаточно. Мы должны угадывать эти желания. Японский ученый Нориаки Кано предложил модель удовлетворенности потребителя и разделил качественные характеристики на три группы: основные, или необходимые, характеристики, желаемые характеристики и оригинальные характеристики (рис. 11).

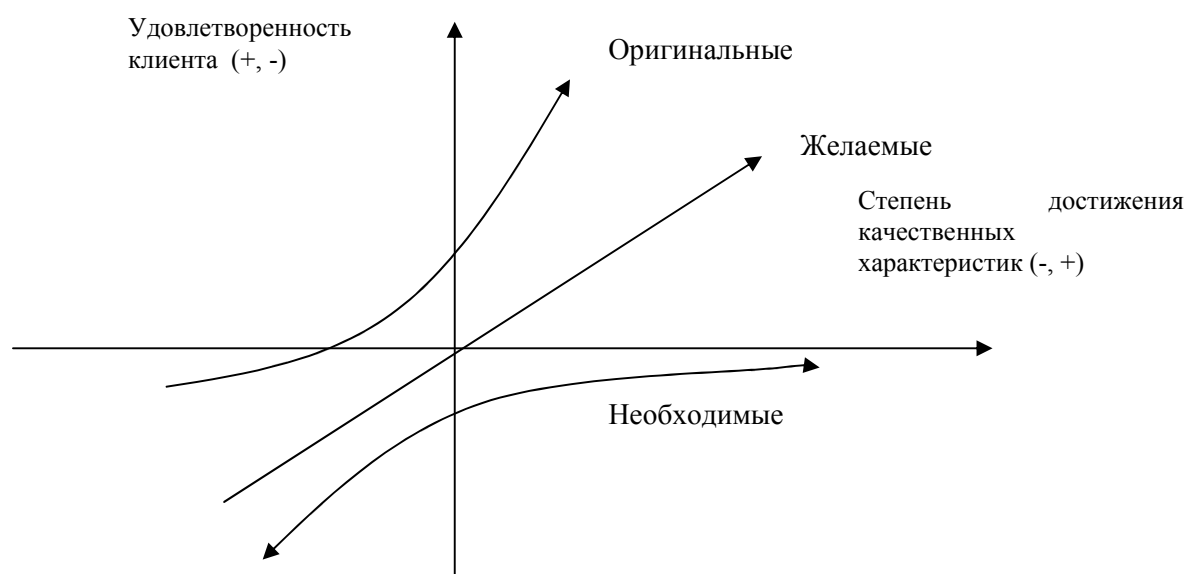


Рис. 11 - Модель Кано

Необходимые характеристики уже заранее предполагаются покупателем в продукте, т.е. они так очевидны и естественны для потребителя, что он даже не стал бы говорить о них, если бы его спросили о том, что для него важно в продукте. Клиент, неудовлетворенный неполным наличием необходимых характеристик у продукта (или вообще их отсутствием), будет очень недоволен. Но трудно рассчитывать на удовлетворенность покупателя, реализуя в продукте только необходимые характеристики.

Желаемые характеристики — это те характеристики, наличием которых потребитель будет доволен и которые он хочет видеть реализованными в продукте, хотя они не всегда абсолютно необходимы. Некоторые из этих характеристик являются индивидуальными пожеланиями разных клиентов.

К *оригинальным* относятся такие характеристики, которые производитель «придумывает» сам. Они оказываются сюрпризом для покупателя, который зачастую даже не мог представить их себе. Улучшение технологий делает возможным реализацию даже таких характеристик, о которых потребитель и не подозревает. Таким способом можно добиться восхищения клиента. Естественно, этими сюрпризами также могут быть и определенные услуги.

С течением времени происходит «перетекание» одних характеристик в другие. Примером этого может служить стартер в автомобиле. Он был оригинальной характеристикой в 20-х годах, желаемой в 40-х и, наконец, стал необходимой в настоящее время.

Система удовлетворения клиентов

Степень удовлетворенности клиента определяется совокупностью его желаний и опыта, но она также находится под влиянием таких факторов, как имидж компании.

Иногда возможно неудовлетворенность клиента «превратить» в его восторг. При заботе о неудовлетворенном клиенте можно легко получить лояльного клиента. Фирмы должны следить за степенью удовлетворенности своей клиентуры, быстро исправлять ошибки, если они обнаруживаются. Например, предприятие по прокату машин может дать вам свою лучшую машину, если с первоначально сданной в прокат что-то случилось по вине фирмы.

Прекрасный путь к тому, чтобы узнать нужды и пожелания потребителей, — использование метода «фокусных задач», при котором потенциальные покупатели высказывают свое мнение по поводу характеристик продукта.

На основании вышесказанного понятно, почему современные предприятия считают для себя высшим приоритетом делать все возможное, чтобы не только удовлетворять, но и восхищать своих клиентов.

Примером фирмы, функционирующей на основе данной системы, может служить компания по выпуску и продаже автомобилей «Тойота».

В стратегическом плане «Тойоты» на следующие пять лет главной целью является: «быть компанией номер один по удовлетворению потребителя», т.е. лидером в области технического и функционального качества в своей отрасли.

«Тойота» обладает широкой системой по обслуживанию клиентов, которая предоставляет информацию из первых рук о процессе покупки, а также об оценке обслуживания и качества продукта покупателем. К примеру, «Тойота» раз в месяц рассылает послания ко всем новым клиентам, купившим транспортное средство в течение последнего месяца, с целью собрать информацию об их опыте покупок. Эти послания, по мнению Тома Гауера, менеджера по обслуживанию клиентов в компании «Тойота», очень важны, потому что они информируют фирму о том, чего хочет покупатель.

Другая очень известная компания, которая уделяет большое внимание удовлетворенности клиента, — это гигант продаж по каталогам L.L. Bean, которая была основана в 1912 г. Леоном Ленвудом Бином. Эта фирма руководствуется правилом: «Клиент — самая важная персона и приоритет из всех когда-либо существовавших для компании приоритетов. Клиент не зависит от нас, мы от него зависим. Клиент не может быть помехой работе, он ее цель. Клиент — не тот человек, с кем нужно спорить или кому надо навязывать свое мнение. Клиент — это человек, который приносит нам свои нужды и пожелания. Наша же работа — удовлетворить их профессионально к его и своему удовольствию. Все наши продукты гарантируют вам 100%

удовлетворения во всех отношениях. Возвращайте любую вещь, купленную у нас и доказывающую противоположное, в любое время. Мы заменим ее, возвратим ваши деньги или перечислим требуемую сумму на вашу кредитную карточку в соответствии с вашими пожеланиями. Мы не хотим, чтобы вы имели что-либо, купленное у нас, не полностью удовлетворяющее вас». Следствием такого подхода явилось то, что в 1991 г. доля возврата в компании L.L. Bean составляла 14%, что существенно ниже среднего промышленного уровня для того времени.

Модель неудовлетворенности потребителя

Решение проблем снижения рисков невостребованности при разработке политики создания услуги имеет свою специфику, связанную с рассмотренными ранее особенностями показателей конкурентоспособности услуг. Тот факт, что клиент в процессе оказания услуги сам является участником технологии ее предоставления, определяет специфические причины рисков невостребованности услуг.

Модель, которая объясняет причины недовольства потребителя качеством услуги, называется «*моделью неудовлетворенности потребителя*». Эта модель рассматривает путь от ожидания потребителя к его опыту. Концепция модели неудовлетворенности потребителя определяется корреляцией между рисками невостребованности услуги и отклонениями различных компонентов, на основе которых потребитель оценивает качество предоставленной ему услуги.

Рассмотрим основные элементы данной модели, в ней существуют пять отклонений, являющихся причинными факторами возрастания степени рисков невостребованности услуги.

Отклонение 1: между ожиданиями потребителя и пониманием этих ожиданий персоналом фирмы.

Это отклонение состоит из неувязок, которые появляются в результате того, что исполнители не понимают, что подразумевают потребители под высоким качеством. Знание того, что потребитель хочет и ожидает, — это важнейший шаг в обеспечении конкурентоспособности услуг. Его можно назвать критическим. Таким образом, для того, чтобы оказать определенную услугу на высоком уровне, необходимо знать, что ожидает потребитель.

Причины этого отклонения:

- недостаток работы в области обеспечения конкурентоспособности;
- недостаточная вертикальная связь в компании;
- чрезмерное количество уровней управления.

Отклонение 2: между восприятием потребительского ожидания менеджерами и поставленными целями.

Это отклонение все еще распространено на многих предприятиях. Оно заключается в том, что компания не в состоянии получить представление о том, чего хочет потребитель. Это происходит ввиду того, что предприятие не может постоянно реагировать на требования потребителей из-за отсутствия эффективной системы обеспечения конкурентоспособности.

Причины данного отклонения:

- недостаточное внимание к конкурентоспособности услуг со стороны руководства;
- недостаточная стандартизация задач;
- отсутствие точной цели в области конкурентоспособности услуг.

Управленцы, делающие ставку на качество и конкурентоспособность, должны постоянно минимизировать данное отклонение. Поэтому на современных предприятиях, оказывающих услуги, руководствуются двумя широко известными правилами:

Правило 1. Клиент всегда прав.

Правило 2. Если клиент не прав — смотреть правило 1.

Отклонение 3: между деталями поставленной цели и предоставлением услуг.

Это отклонение возникает, когда потребителям предлагают услуги не так, как они этого хотели бы, т.е. вызвано тем, что служащие компании либо не хотят, либо не могут работать на желаемом уровне. Здесь очень важно отметить, что исполнение услуг очень многогранно, и у работников существует много способов повысить их конкурентоспособность.

Причины данного отклонения:

- двусмысленность формулировок цели;
- неблагоприятный морально-психологический климат в компании;
- плохие условия работы персонала;
- плохое технологическое оснащение;
- недостаточный контроль;
- недостаточное взаимопонимание персонала.

Отклонение 4: между предварительно обещанным потребителю качеством данной услуги и ее реальным качеством.

Это отклонение между тем, что фирма обещает клиенту, и тем, что она реально ему предоставляет. Нечестная реклама и слабая связь с общественностью нередко являются причинами этого отклонения.

Более общие причины данного отклонения:

- недостаточные горизонтальные связи между персоналом фирмы;
- предрасположенность менеджеров к преувеличению в рекламе;
- необъективная оценка персоналом качества предоставляемой услуги.

Результатом четырех вышеперечисленных отклонений является *пятое отклонение: между ожиданием потребителя и реальной услугой.*

Представленная система причинных факторов, приводящих к опасности потерять клиентов, может быть надежной основой разработки эффективной политики создания такого продукта, сводящей к минимуму степень рисков не востребоваемости услуг.

Схема отбора новых продуктов

Этапы формирования политики создания материального продукта завершаются после принятия решения о целесообразности его производства. Поэтому при разработке политики создания продукта важнейшим элементом является отбор его варианта на этапе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Правильно отобрать новую продукцию становится все дороже, и все легче при этом совершить ошибку. Сегодня из каждых пяти отобранных фирмами продуктов в среднем только один находит устойчивый сбыт. Для обеспечения максимума реализации необходимо найти оптимальную точку, в которой научно-технические достижения в данной области пересекаются со специфическими требованиями конкретного рынка.

1-й этап. Предварительная оценка.

На данном этапе необходимо предварительно оценить как возможности производства, так и возможности сбыта.

При анализе производства изучаются следующие составляющие: производственные мощности; материальные ресурсы, включая технологию; производственный персонал; материалы и компоненты.

При анализе сбыта следует найти ответы на следующие вопросы: какими должны быть характеристики продукта, чтобы максимально удовлетворить актуальные и потенциальные запросы потребителей; как оценить преимущества потребителя, купившего новую продукцию; выявить емкость рынка и трудности проникновения на рынок; характер и остроту конкуренции; определить, как быстро конкуренты смогут выступить с подобной продукцией; дать оценку существующих каналов сбыта и необходимости создания новых.

2-й этап. Детальный анализ и оценка.

Здесь необходимо провести более тщательный анализ идей и предложений, успешно прошедших первый этап. Следует оценить экономическую эффективность выпуска новой продукции.

Для этого решаются следующие задачи: составляется калькуляция производственных и сбытовых расходов; на основе детального анализа рынка оцениваются возможные поступления от продаж; на основе сравнительного анализа выбираются 10—15% идей.

3-й этап. Подготовка производства.

На данном этапе разрабатывается детальный план выпуска нового продукта; определяются источники снабжения материалами, компонентами и оборудованием; разрабатываются рабочие

чертежи и, возможно, опытные образцы; прорабатывается комплекс мероприятий по товародвижению и сбыту (от рекламы до технического обслуживания).

4-й этап. Испытания опытных образцов и выпуск различных - модификации.

Это заключительный этап отбора новой продукции. На нем необходимо провести испытания новой продукции на стендах, полигонах внутри фирмы, а также в реальных эксплуатационных условиях у потребителя; проанализировать замечания потребителей, сервиса и специалистов; принять решения по серийному производству.

Рассмотренная методология предполагает параллельное проведение производственного (ресурсы, калькуляция, достигаемые результаты) и рыночного (объемы и сроки продаж, цены, каналы сбыта, сервиса и т.п.) анализа и отбора новой продукции. При этом необходимо гармонично увязать требования рынка с собственными возможностями фирмы и на этой основе отобрать наиболее приемлемый для потребителей и предприятия новый продукт.

Тема 10. Особенности выбора политик обеспечения конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность продукции определяется не только ее техническим качеством, но и функциональным качеством, ценой потребления и имиджем предприятия. Следовательно, для обеспечения конкурентоспособности продукции, ориентированной на «завоевание» потребителя, товаропроизводителям следует разрабатывать следующие виды политик:

- политика создания продукта;
- дистрибьютерная политика;
- ценовая политика;
- политика в области коммуникаций.

Дистрибьютерная политика

Главная задача дистрибьютерной политики состоит в обеспечении необходимого функционального качества продукта. Эффективная реализация дистрибьютерной политики возможна с помощью применения так называемого «ключа к душе» клиента.



Рис. 12 - «Ключ к душе» клиента

- 1 – качество материального продукта;
- 2 – функциональное качество;
- 3 – цена потребления;
- 4 – система коммуникаций.
- А – комфортность клиента;
- Б – система поставок;
- В – система оплаты;
- Г – качество обслуживания клиентов при использовании продукта по назначению.

Необходимыми составными частями такого «ключа» являются качество материального продукта; цена потребления; система коммуникаций, позволяющие обеспечить необходимый

уровень формирования спроса и стимулирования сбыта. Особое место в «ключе» занимает функциональное качество, с помощью составляющих которого можно «проникнуть в душу» клиента.

Функциональное качество зависит от четырех компонент: комфортности клиента; системы поставок; системы оплаты и обслуживания при использовании продукции по назначению.

Комфортность клиента определяется:

- вежливостью и предупредительностью в обращении с ним персонала предприятия;
- оперативным устранением возникающих у клиента проблем, негативно влияющих на его оценку качества обслуживания;
- предоставляемыми потребителю гарантиями качества предлагаемой продукции.

Система поставок характеризуется такими показателями, как

- условия поставок;
- точность поставок;
- комплектность поставки.

Система оплаты включает предлагаемые покупателю

- системы скидок;
- условия платежа.

Качество обслуживания клиентов при использовании ими продукции по назначению зависит от:

- удобства и оперативности сервисного обслуживания потребителей;
- доступности необходимых для нормальной эксплуатации продукции ресурсов;
- удобства и выгоды утилизации отслужившей свой ресурс продукции.

Следует отметить, что фирмы, стремящиеся к повышению функционального качества, проводят анкетирование клиентов, систематически регистрируют и анализируют их жалобы. Это очень важно для повышения конкурентоспособности материальной продукции и услуг.

Так, по данным исследований, если клиент недоволен тем, как его обслужили, он сообщит об этом в среднем еще одиннадцати потенциальным потребителям.

Если же потребитель доволен обслуживанием, то расскажет об этом в среднем трем возможным клиентам данного предприятия.

В то же время от 55 до 70 % клиентов, не вполне довольных обслуживанием, вернутся к фирме, если на их жалобу отреагируют быстро и адекватно. Это существенный довод в пользу особого внимания к функциональному качеству, поскольку приобретение нового клиента требует в среднем в 5 раз больших усилий (в том числе затрат времени и финансовых средств), чем сохранение уже имеющегося.

Значительное место в дистрибьютерной политике отводится решению *вопросов реализации продукции*. В данном случае следует отметить возрастание рыночной силы торговцев, которые из пассивных посредников превратились в таких же предпринимателей, что и производители. Торговые предприятия применяют стратегии фирменных наименований, опирающиеся на наборы своих же торговых марок, вытесняющих марки производителей.

Определяя дистрибьютерную политику необходимо эффективно применять и логистические схемы реализации продукции.

Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия

Под ценовой политикой понимают определение уровня цен и возможных вариантов их изменения в зависимости от целей и задач, решаемых фирмой в краткосрочном плане и в перспективе.

Основой стратегии ценообразования является выработка вариантов ценовой политики, выработка приемов ценовой конкуренции, принципов учета влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на процессы ценообразования и т.д.

Ценовая политика предприятия играет большую роль в обеспечении конкурентоспособности его продукции. В то же время возможности изменения цен на конкретную продукцию существенно зависят от уровня ее качества.

<i>Качество</i>				
Высокое	Стратегия А	Стратегия Б	Стратегия Г	<i>Цена</i>
	Стратегия В	Стратегия Д	Стратегия Ж	
	Стратегия Е	Стратегия З	Стратегия И	
		Низкая	Средняя	Высокая
<i>Качество</i>				
Высокое	Стратегия повышенной ценовой значимости	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия премиальных наценок	<i>Цена</i>
	Стратегия доброкачественности	Стратегия среднего уровня	Стратегия завышенной цены	
	Стратегия низкой ценностной значимости	Стратегия показного блеска	Стратегия ограбления	
		Низкая	Средняя	Высокая

Рис. 13 - Альтернативные ценовые стратегии предприятий

Все названные стратегии можно разбить на три группы, каждая из которых, при успешной реализации входящих в нее стратегий, позволяет предприятиям добиться определенных целей.

1) Стратегии предприятий с *целями, основанными на сбыте* – А, Б, В.

В данном случае фирма заинтересована в росте реализации продукции или максимизации доли на рынке. Если предприятие поставит перед собой задачу завоевать лидерство по показателю доли рынка, оно должно идти на максимально возможное снижение цен. В этом случае компенсация издержек будет происходить за счет большей массы продаваемых товаров и высокого уровня долговременной прибыли.

2) Стратегии предприятий с *целями, ориентированными на стабильность в рамках своей деятельности* – Г, Д, Е.

В данном случае фирма стремится обеспечить себе безубыточное существование, испытывая острую конкуренцию и изменение потребностей клиентов. Обеспечение безубыточности становится основной целью предприятия в тех случаях, когда на рынке слишком много производителей и имеет место острая конкуренция или резко меняются потребности клиентов, что характерно для таких этапов жизненного цикла товара, как зрелость и спад. В этом случае цены устанавливаются на уровне цены производства или на уровне издержек.

3) Стратегии предприятий с *целями, ориентированными на прибыль* – Ж, З, И.

Фирма заинтересована в максимизации прибыли, получении удовлетворительного дохода, оптимизации дохода от инвестиций или обеспечении быстрого поступления наличных средств. Задача максимизации текущей прибыли приводит к необходимости установления такой цены, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли вне зависимости от долговременных интересов предприятия.

Применение стратегии А - повышенной ценовой значимости - характеризует стремление предприятия насытить рынок своей продукцией и увеличить ее сбыт. Основная цель при этом – достижение контроля над рынком, даже путем возможной потери значительной части прибыли. очевидная опасность использования данной агрессивной стратегии вязана с риском вызвать ценовую войну.

Стратегия Б - глубокого проникновения на рынок – позволяет добиться большого объема сбыта, если предприятие готово пойти на снижение дохода с единицы продукции. Здесь расчет на увеличение прибыли, связанное с возрастанием оборота продукции.

Стратегия В – доброкачественности – реализуется в расчете на то, что больший объем сбыта позволит снизить себестоимость единицы продукции.

Стратегия Г - премиальных наценок – пригодная для высококачественных фирм, которые стремятся стабилизировать свое положение на рынке. Однако при этой стратегии маловероятно увеличение объема продаж.

Стратегия Д - среднего уровня – стратегия предприятий-середняков, которые стараются не раздражать конкурентов-лидеров и не стремятся расширить свою долю на рынке.

Стратегия Е - низкой ценностной значимости – применяется предприятиями, которые не в состоянии изменить ситуацию на рынке в свою пользу и вынуждены надеяться на то, что их рыночные сегменты не привлекут внимания более сильных конкурентов. Такие товаропроизводители, как правило, не имеют сильного финансового положения и не могут резко усилить формирование спроса и стимулирование сбыта. По этой же причине они не имеют возможности инвестировать средства в технологические и продуктовые инновации, способные значительно улучшить их продукцию.

Применяя стратегию Ж - завышенной цены - предприятие рассчитывает престижной (высокой) ценой привлечь потребителей, которые больше заботятся о высоком статусе, качестве и уникальности продукта, чем о цене. Такую стратегию, как правило, с успехом применяют товаропроизводители, сумевшие создать благоприятный имидж своей торговой марке.

Используя стратегию З - показного блеска – товаропроизводители стремятся с помощью цены создать благоприятный образ низкокачественного продукта. Для этого, они активно используют систему формирования спроса и стимулирования сбыта. В стратегическом плане такая стратегия бесперспективна. В итоге потребитель скорее всего отвернется от продукции данного предприятия.

Стратегия И – ограбления – полностью отвечает своему названию. Ее применяют товаропроизводители, занимающие на рынке монопольную позицию. Например, такую стратегию могут использовать предприятия, выпускающие уникальную, хотя и недостаточно надежную продукцию, позволяющую им удерживать соответствующие рыночные ниши. По существу, применяя данную стратегию, фирма, завышая цену, «навязывает» свой продукт сегментам с высокой покупательной способностью.

Основные задачи политики в области коммуникаций

Политика в области коммуникаций направлена на создание необходимой системы формирования спроса и стимулирования сбыта продукции предприятия.

Ее задачи определяются основными компонентами данной системы (рис. 14).

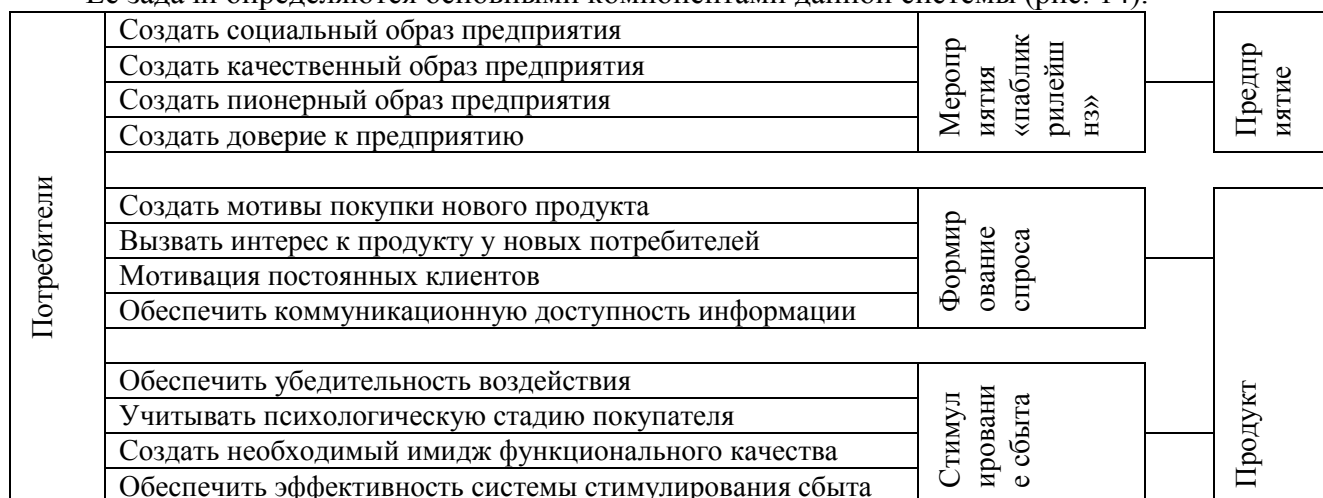


Рис. 14 - Основные задачи политики в области коммуникаций

Матрица Симона «Объективное/субъективное качество»

Одним из важных достижений теории рыночной конкуренции для практики является установление того факта, что конкурентоспособность товара зависит не от объективного технического совершенства, а от полезности, субъективно воспринимаемой потребителем (так называемой осознанной ценности).

Менеджеры предприятий, выпускающих «техническое чудо», сталкиваются порой с трудностями его реализации даже в малых объемах, тогда как более скромное по своим показателям изделие конкурентов успешно реализуется.

При разработке политики в области коммуникаций целесообразно проводить анализ сбыта продукции предприятия с помощью матрицы Симона «Объективное/субъективное качество», называемой так по имени ее создателя – немецкого ученого Германа Симона.

Квадрат 1, называемый «Информационный избыток», соответствует положению, при котором низкое реальное качество продукта (объективное качество) сочетается с его высокой оценкой потребителями (субъективное качество). В таком положении чаще всего оказываются предприятия, чей рыночный имидж держится на прежних достижениях. Им необходимо осознавать, что в этих случаях хорошая репутация является последним барьером, отделяющим товаропроизводителя от кризиса. Поэтому исключительно важно на некоторое время сохранить у потребителя эту иллюзию. Для этого не следует жалеть средств на финансирование программ искусственного поддержания своего имиджа как главных составных частей рассматриваемой политики.

оптимистические интервью руководителей;

обнародование впечатляющих и перспективных проектов;

реклама, нацеленная на придание товаропроизводителю облика законодателя мод в своей области;

и другие подобные действия способны обеспечить достижение указанных целей.

		Объективное качество (мнение предприятия)	
		Низкое	Высокое
Субъективное качество (мнение потребителя)	Высокое	1. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ИЗБЫТОК Поддерживать информационный поток (тактика); Улучшать качество (стратегия)	2. ТЕХНИКО-ИНФОРМАЦИОННОЕ ОПЕРЕЖЕНИЕ Сохранять достигнутое конкурентное преимущество
	Низкое	3. ТЕХНИКО-ИНФОРМАЦИОННОЕ ОТСТАВАНИЕ Улучшать качество и информацию или Снижать издержки и цены	4. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ДЕФИЦИТ Улучшить связь с потребителями; Улучшать информацию клиентов

Рис. 15 - Матрица Германа Симона «Объективное/субъективное качество»

Основная задача такого акцента в политике в области коммуникаций — выигрыш времени, а основные стратегические усилия должны быть сосредоточены на подлинном улучшении качества, на разработке и реализации эффективной политики создания продукта.

С противоположной ситуацией имеет дело предприятие, находящееся в квадрате 2, названном «Технико-информационное опережение». Это позиция, в которой товаропроизводитель выделяется высоким качеством своего продукта (объективно опережает конкурентов) и умеет донести свои достижения до сознания потребителя — сформировать соответствующее субъективное качество. В этом случае, как правило, можно применять политику, основанную на уже принесшей успех, оправдавшей себя концепции.

Наиболее тяжелым является положение предприятия в квадрате 3, названном «Технико-информационное отставание». Качество его продукции и объективно, и субъективно (в восприятии потребителей) отстает от аналогичных изделий конкурентов. Оптимальным путем "выхода" из этой ситуации, конечно, является разработка и реализация политики создания продукта, обеспечивающей улучшение качества. Политика же в области коммуникаций должна ориентироваться на аргументированное, доказательное, активное разъяснение потребителям достоинств своей новой продукции. Особенность рассматриваемой ситуации в том, что успех нового продукта на рынке, несмотря на его достоинства, главным образом будет зависеть от эффективности именно этой политики.

Наконец, квадрат 4, названный «Информационный дефицит», характерен для товаропроизводителей, увлекающихся технической и недооценивающих маркетинговую сторону бизнеса. Уровень качества их продукта выше, чем его субъективное качество («образ в глазах потребителей»). Эта позиция негативна для предприятия тем, что по существу товаропроизводитель напрасно тратит деньги на повышение качества, ничего не выигрывая при этом во мнении покупателей. Очевидно, что в этом случае производитель недооценивает значимость политики в области коммуникаций для обеспечения конкурентоспособности продукции. Вывод при этом прост: необходимо кардинально пересмотреть указанную политику, сделать ее значительно более эффективной.

Итак, только сочетание политики создания продукта, обеспечивающей удовлетворяющее потребителя качество; дистрибьютерной политики, позволяющей реализовать необходимое функциональное качество; устраивающей клиента ценовой политики и политики в области коммуникаций, ориентированной на эффективный сбыт продукции, можно обеспечить высокий уровень конкурентоспособности предприятия и его успешное функционирование в будущем.

Тема 11. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях *Конкурентные стратегии в зарождающихся и быстрорастущих отраслях*

Зарождающаяся отрасль находится на ранней стадии формирования. Большинство компаний в такой отрасли только начинают работать, набирают людей, закупают или строят предприятия, ускоряют выпуск продукции, стремятся расширить сбыт и завоевать признание потребителей. Кроме того, в это время часто возникают серьезные проблемы, связанные как с самой новой продукцией, так и с технологией ее изготовления. Зарождающиеся отрасли ставят перед разработчиком стратегии свои специфические проблемы, определяемые следующими факторами:

- Так как еще неизвестен характер нового рынка, существует очень большая неопределенность в отношении того, как он будет работать, насколько быстро будет расти и каким большим он станет, поскольку незначительная историческая информация пока еще бесполезна для определения будущих тенденций.

- Значительная часть технологического ноу-хау, разработанная на предприятиях-пионерах отрасли, является их собственностью и охраняется ими. Фирмы подают заявки на получение патента, чтобы защитить свою конкурентоспособность.

- Часто еще не существует общепринятого мнения относительно того, какая из нескольких конкурирующих технологий наилучшая и какие свойства продукции получают наибольшее признание у потребителей. До тех пор пока на все эти вопросы не смогут найти ответы, на рынке типичной будет продукция самого разнообразного качества с колеблющимися в широком диапазоне характеристиками, а компании будут прилагать усилия к тому, чтобы рынок признал их собственный стратегический подход к технологии и дизайну продукции, маркетингу и распределению.

- Барьеры для выхода на рынок еще относительно низки даже для компаний, только начинающих свою работу. Имеющие хорошую финансовую базу и ищущие перспективные возможности аутсайдеры, вероятно, попытаются освоить эту отрасль, если рынок обещает стремительный рост.

- Эффекты кривой обучения часто предсказывают значительное сокращение издержек по мере роста объема производства.

- Компании имеют мало достоверной информации о конкурентах, о том, насколько быстро продукция завоеует признание потребителей и они приобретут опыт работы с ней. Пока еще не возникли ассоциации, собирающие и распространяющие информацию.

- Поскольку все потребители когда-нибудь должны будут осуществить свою первую покупку, маркетинговая задача состоит в стимулировании этой покупки и преодолении опасений потребителей относительно свойств продукции, ее эксплуатационной надежности, а также противоречивых утверждений компаний-конкурентов.

- Многие потенциальные покупатели считают, что продукция первого поколения будет быстро усовершенствована, и откладывают покупку на более позднее время, когда продукция и технология будут лучше отработаны.

- Компании часто испытывают трудности с достаточным обеспечением сырьем и комплектующими изделиями (до тех пор, пока поставщики не расширят производство для удовлетворения потребностей новой отрасли).

- Многие компании испытывают проблемы с финансированием для обеспечения проведения необходимых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и обеспечения своего существования в течение нескольких трудных лет, до тех пор пока либо продукция не войдет в моду, либо компания не сольется с конкурентом или не будет куплена аутсайдером, стремящимся вложить средства в растущий рынок.

Две важнейшие стратегические проблемы стоят перед компанией в зарождающейся отрасли:

- 1) как финансировать работы на начальном этапе;
- 2) в какие рыночные сегменты и к каким конкурентным преимуществам следует стремиться, чтобы обеспечить себе лидирующее положение в отрасли. Обычно бывают эффективны конкурентные стратегии, основанные на низких издержках и дифференциации.

Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компании обычно должны преследовать одну или несколько из перечисленных ниже целей:

1. Постараться выиграть раннюю гонку за лидерство в отрасли, используя рискованные предпринимательские методы и смелую творческую стратегию. Стратегии широкой или сконцентрированной дифференциации обычно предоставляют хорошие шансы для завоевания раннего конкурентного преимущества.

2. Довести до совершенства технологию, улучшить качество и получить привлекательные эксплуатационные характеристики своей продукции.

3. Постараться получить какие-либо преимущества первого хода, связанные с большим числом моделей, их лучшим дизайном, эффектами кривой обучения и новыми каналами распределения.

4. Найти новые потребительские группы, новые географические районы и новые области использования своей продукции. Облегчить и удешевить первую попытку потребителя использовать продукцию первого поколения.

5. Постепенно переместить направление главного удара рекламы с ознакомления с новой продукцией на ее более частое использование и создание покупательской приверженности.

6. После того как исчезнет технологическая неопределенность и появится преобладающая технология, быстро осваивать ее. Хотя и имеются свои положительные моменты в стремлении стать создателем «доминирующей модели», такая стратегия несет в себе большой риск в ситуациях, когда существует множество конкурирующих технологий, велики затраты на научные исследования и разработки, а кроме того, стремительный технологический процесс быстро обесценивает сделанные ранее инвестиции.

7. Использовать снижение цен для привлечения следующего слоя чувствительных к цене покупателей.

8. Быть готовым к появлению на рынке именно тогда, когда начнут возрастать продажи и снизится осознанный риск инвестирования в новую отрасль имеющих хорошие финансовые возможности аутсайдеров, использующих агрессивные стратегии. Постараться подготовиться к появлению мощных конкурентов путем прогнозирования: а) кем могут быть эти агрессоры (на

основе оценки существующих и будущих барьеров); б) стратегии каких типов они, скорее всего, будут использовать.

Краткосрочный успех при победе в ранних гонках за лидерство и долю рынка должен быть уравновешен долгосрочными потребностями в создании устойчивого конкурентного преимущества и защищенной рыночной позиции. Привлеченные ростом отрасли и ее потенциала прибыли новые компании могут заполнить рынок. Агрессивные новички, стремящиеся к лидерству в отрасли, могут быстро стать главными действующими лицами на рынке вследствие приобретения и поглощения более слабых конкурентов. Молодые компании на быстрорастущих рынках сталкиваются с тремя стратегическими проблемами: 1) управление собственным быстрым ростом; 2) защита от конкурентов, старающихся отобрать плоды их успеха; 3) создание конкурентной позиции, выходящей за пределы первоначального продукта или рынка. Такие компании могут помочь своему делу выбором знающих членов в совет директоров, приглашением квалифицированных руководителей, имеющих опыт руководства молодым бизнесом на этапах запуска и быстрого подъема, и концентрацией внимания компании на сохранении конкурентоспособности, возможно, путем слияния или приобретения другой компании для получения дополнительного опыта и укрепления ресурсной базы.

Конкурентные стратегии в зрелых отраслях

Быстрое развитие окружающей среды молодой отрасли не может продолжаться вечно. Однако переход к медленному развитию, характерному для зрелых отраслей, не происходит по легко прогнозируемому расписанию и, кроме того, он может быть замедлен устойчивым потоком технологических усовершенствований, появлением новых видов продукции и другими движущими силами, омолаживающими рыночный спрос. Тем не менее, когда рост замедляется, переход к зрелости рынка обычно сопровождается фундаментальными изменениями в конкурентной окружающей среде отрасли:

1. Замедление роста покупательского спроса ведет к обострению прямой конкуренции за долю рынка. Компании, которые хотели бы сохранить такой же быстрый рост, как и в начале развития отрасли, ищут пути привлечения потребителей конкурентов. В этой ситуации обычным является использование таких агрессивных приемов, как внезапное снижение цен, резкое расширение рекламы и т.д.

2. Потребители становятся более искушенными и неуступчивыми во время переговоров о приобретении продукции. Поскольку покупатели уже имеют опыт применения продукции и хорошо знакомы с продукцией конкурентов, они способны оценить различные марки и могут использовать эти знания для получения лучших условий при покупке.

3. Конкуренция часто ведет к тому, что больший упор делается на затраты и обслуживание. Если все продавцы начинают предлагать продукцию со свойствами, устраивающими потребителей, то выбор последних будет останавливаться на тех продавцах, которые предлагают наилучшее сочетание цены и обслуживания.

4. Компании сталкиваются с проблемой «предела» при наращивании производственных мощностей. Низкие темпы роста отрасли означают снижение темпов расширения производственных мощностей. Каждая компания должна контролировать планы расширения конкурентов и обдуманно увеличивать свои производственные мощности, чтобы свести к минимуму вероятность возникновения перепроизводства в отрасли. При низких темпах роста слишком большое увеличение мощностей очень быстро отрицательно скажется на прибылях компании и на их перспективах в будущем.

5. Становится все труднее совершенствовать продукцию и находить ей новые применения у конечного потребителя. Потребители замечают, что все труднее придать продукции новые свойства, найти новые области ее применения и поддержать приверженность потребителя этой продукции.

6. Нарастает международная конкуренция. Стремящиеся к росту национальные компании начинают искать возможности продажи своей продукции на иностранных рынках. Некоторые компании, ищущие пути снижения затрат, переносят свои предприятия в страны с более низким уровнем заработной платы. Расширение стандартизации продукции и внедрение технологического

ноу-хау снижает барьеры для входа и делает возможным проникновение иностранных компаний, которые становятся серьезными рыночными конкурентами во многих странах. Лидерство в отрасли переходит к тем компаниям, которым удалось создать прочные конкурентные позиции на большей части главных мировых рынков и завоевать крупнейшую часть глобального рынка.

7. Прибыльность отрасли либо снижается время от времени, либо падает постоянно. Медленный рост, обостряющаяся конкуренция, более требовательные потребители и периоды недогрузки производственных мощностей оказывают давление на прибыльность отрасли. Слабые, обладающие невысокой эффективностью компании оказываются в самом тяжелом положении.

8. Обостряющаяся конкуренция, сопровождающаяся многочисленными слияниями и поглощениями среди бывших конкурентов, выдавливает слабейшие компании из отрасли и, вообще говоря, ведет к консолидации отрасли. Неэффективные и реализующие слабые стратегии компании могут выжить в быстрорастущих отраслях с экстенсивным расширением продаж. Однако зрелость отрасли, сопровождающаяся обострением конкуренции, обнажает конкурентные слабости и ставит конкурентов второго и третьего плана в ситуацию, когда «выживает сильнейший».

Когда зрелость отрасли достигает полной силы и происходят все изменения в конкурентной окружающей среде, некоторые стратегические действия могут укрепить конкурентные позиции компаний.

1. Оптимизация номенклатуры продукции. Широкое разнообразие моделей, свойств и возможностей выбора имеет конкурентную ценность на стадии роста, когда потребности покупателей находятся в процессе развития. Однако такое разнообразие становится слишком дорогим по мере обострения конкуренции и сокращения прибылей. Выпуск слишком большой номенклатуры продукции не позволяет компании получить экономические преимущества от выпуска крупных партий. Кроме того, цены на медленно продающиеся виды продукции могут не покрывать фактических затрат. Удаление подобной продукции из номенклатуры позволяет сократить затраты и сконцентрировать внимание на таких изделиях, которые дают максимальную прибыль или по которым компания обладает конкурентным преимуществом.

2. Большой упор на совершенствование производства. Приложение усилий к совершенствованию производства может дать эффект в четырех областях: снижение затрат, улучшение качества продукции, создание возможностей для выпуска многочисленных вариантов продукции и сокращение времени между разработкой и появлением на рынке. Совершенствование производственных процессов может включать механизацию дорогостоящих видов работ, перестройку производственных линий с целью повышения производительности труда, создание самоуправляемых производственных бригад, перестройку производственной части цепи затрат и повышение доли передовых технологий (роботы, компьютеризированные системы управления и автоматические управляемые транспортные средства). Японские компании являются крупнейшими специалистами в области совершенствования производственных процессов для выпуска продукции более высокого качества с меньшими затратами.

3. Больше внимание снижению издержек. Обострение ценовой конкуренции дает компаниям дополнительный стимул к снижению затрат. Усилия в этом направлении могут прикладываться по широкому фронту: компании могут оказывать давление на поставщиков с целью получения более благоприятных цен, могут переключиться на более дешевые детали, разработать более экономичную конструкцию изделия, выбросить низкоэффективные звенья из цепи затрат, интенсифицировать работу каналов распределения или перестроить работу внутри компании.

4. Увеличение объема продаж уже имеющимся потребителям. При зрелом рынке рост продаж путем привлечения потребителей конкурентов может оказаться не столь привлекательным, как расширение продаж уже имеющимся клиентам. Стратегия увеличения продаж существующим потребителям может включать предложение дополнительных видов продукции или услуг, а также нахождение иных путей ее использования потребителями. Например, магазины пищевых полуфабрикатов значительно увеличили объем продаж на одного

посетителя путем организации киосков видеопроката, установки банкоматов и создания отделов гастрономических товаров.

5. Приобретение фирм-конкурентов по низкой цене. Иногда можно дешево приобрести производственные мощности и активы фирм-конкурентов, находящихся в тяжелом положении. Приобретение по низкой цене может помочь созданию производства с низкими затратами, когда оно также предоставляет возможности для увеличения производственной эффективности. Кроме того, потребительская база приобретаемой компании может позволить увеличить рыночную долю. Наиболее привлекательными приобретениями являются такие, которые значительно улучшают конкурентные позиции приобретающей компании.

6. Выход на международные рынки. При достижении зрелости национального рынка компания может попытаться выйти на такие иностранные рынки, на которых еще имеется привлекательный потенциал роста и конкурентное давление остается относительно слабым. Несколько производителей из высокоразвитых промышленных стран пришли к выводу, что международная экспансия является для них привлекательной, поскольку оборудование, которое уже стало неприемлемым для использования внутри страны, может применяться на предприятиях в менее развитых странах (условие, снижающее затраты выхода на иностранный рынок). Такие возможности возникают, когда: 1) иностранные покупатели менее требовательны и применяют продукцию в более простых или устаревших областях использования; 2) иностранные конкуренты слабы, обладают ограниченными возможностями и не используют новейшие производственные технологии. Использование стратегий, направленных на выход на международные рынки, имеет смысл также тогда, когда опыт, репутация и продукция компании легко могут быть перенесены на иностранный рынок. Хотя американский рынок безалкогольных напитков является зрелым, компания Coca-Cola продолжает расширяться за счет усилий, направленных на проникновение на иностранные рынки, на которых быстро растут продажи безалкогольных напитков.

Стратегические ловушки

Вероятно, наибольшая ошибка, которую может совершить компания в зрелой отрасли, состоит в следовании средним курсом между низкими затратами, дифференциацией и концентрацией на целевых рыночных сегментах. Такой стратегический компромисс гарантирует, что компания «окажется в середине» с неопределенной стратегией, не обеспечивающей завоевание конкурентного преимущества на основе низких затрат или дифференциации, со средней репутацией у покупателей и небольшими шансами на достижение статуса лидера отрасли. К другим стратегическим ловушкам относятся принесение долгосрочной конкурентной позиции в жертву краткосрочным прибылям, слишком медленная реакция на снижение цен, слишком большие производственные мощности при замедлении темпов роста отрасли, излишне значительные затраты на маркетинговые усилия с целью увеличения объема продаж, а также несвоевременные или недостаточно энергичные усилия, направленные на снижение затрат.

Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях

Многие компании работают в таких отраслях, в которых спрос растет медленнее, чем в целом по экономике, или даже сокращается. Хотя для работающих и на других рынках компаний с неопределенными перспективами на будущее целесообразной для увеличения потоков денежных средств является продажа или закрытие бизнеса, сильные конкуренты могут добиться хороших результатов работы и в условиях застойного рынка⁷. Застоя самого по себе еще не достаточно, чтобы сделать отрасль непривлекательной. Продажа может быть, а может и не быть практически целесообразной, а закрытие — это всегда последнее средство.

Компании, работающие в застойных или затухающих отраслях, должны осознать суровую реальность продолжающейся стагнации и ставить перед собой цели, соответствующие рыночным возможностям. В подобных условиях критерии потоков денежных средств и дохода на инвестиции более

приемлемы, чем показатели, сориентированные на рост объемов производства, а вот рост продаж и увеличение доли рынка, без сомнения, должны быть полностью исключены. Сильные конкуренты могут увеличить объемы продаж за счет слабых соперников, а приобретение слабых

конкурентов или их уход с рынка могут создать возможности для увеличения доли оставшихся компаний.

Компании, продолжающие работать в застойных отраслях, могут использовать один из следующих трех стратегических подходов:

1. Реализация стратегии концентрации путем выявления, создания и использования растущих сегментов внутри отрасли. Застойные или затухающие рынки, как и все остальные рынки, состоят из многочисленных сегментов и ниш. Несмотря на стагнацию отрасли в целом, некоторые ее сегменты часто быстро растут. Проницательный предприниматель, первым сконцентрировавший свое внимание на привлекательных растущих сегментах, может избежать стагнации продаж и прибылей и даже получить конкурентное преимущество в целевых сегментах.

2. Энергичная дифференциация на основе совершенствования качества и обновления продукции. Как повышение качества, так и обновление продукции могут восстановить спрос путем создания новых важных растущих сегментов или привлечения потребителей, готовых купить новую продукцию по более высокой цене. Успешный выпуск новой продукции открывает возможности для достижения соответствия с ценами конкурентов или для победы над ними. Дифференциация на основе успешного совершенствования продукции приносит дополнительное преимущество, когда конкурентам трудно или слишком дорого ее воспроизвести.

3. Усердная и настойчивая борьба за снижение затрат. Когда для обеспечения роста прибылей нельзя рассчитывать на рост продаж, компания может увеличить свою прибыльность или доход на инвестиции путем непрерывного повышения производительности и снижения затрат. К действиям, способствующим снижению затрат, относятся: а) исключение тех функций и работ, которые могут быть дешевле выполнены сторонними организациями; б) полная перестройка внутренних производственных процессов; в) централизация недогруженных производственных мощностей; г) добавление новых каналов распределения для обеспечения объемов, необходимых для производства с низкими издержками; д) закрытие непроизводительных и требующих больших затрат каналов распределения; е) удаление низкоприбыльных видов деятельности из цепи издержек.

Эти три стратегических подхода не являются взаимоисключающими. Создание новых, усовершенствованных вариантов продукции может открыть быстрорастущие сегменты рынка. Аналогично этому, упорное стремление к повышению производительности позволит снизить цены, что привлечет те сегменты рынка, которые чувствительны к цене. Обратите внимание на то, что все три подхода представляют собой варианты обычных конкурентных стратегий, адаптированные к тяжелым условиям окружающей среды отрасли.

Особенно привлекательны те затухающие отрасли, в которых падение продаж происходит медленно, имеется большой присущий им спрос и остаются некоторые прибыльные ниши. К наиболее часто встречающимся ошибкам, которые совершают компании в застойных и затухающих отраслях, можно отнести: 1) попадание в ловушку бесполезной войны на истощение; 2) слишком быстрое выкачивание средств из бизнеса (ускоряющее крах компании); 3) слишком оптимистичное отношение к будущему отрасли и легкомысленное ожидание, что дела пойдут лучше.

Конкурентные стратегии в фрагментированных отраслях

В некоторых отраслях работают сотни или даже тысячи мелких и средних компаний, многие из которых управляются частными владельцами, причем ни одна из них не имеет значительной доли в общем объеме продаж отрасли. Отличительным конкурентным свойством фрагментированных отраслей является отсутствие лидеров со значительной долей рынка или широкой приверженностью потребителей. К примерам фрагментированных отраслей относятся книгоиздательство, выращивание саженцев декоративных растений и деревьев, производство кухонных буфетов, танкерные перевозки нефтепродуктов, ремонт автомобилей, рестораны и предприятия быстрого питания, бухгалтерский учет и аудит, пошив женской одежды, изготовление металлических отливок, расфасовка и упаковка мяса, изготовление картонных коробок, строительство деревянных домов, гостиницы и мотели, а также изготовление мебели.

Фрагментация предложения в этих отраслях, как правило, объясняется несколькими причинами:

- Низкими барьерами для входа, позволяющими быстро и дешево войти в новую отрасль.
- Отсутствием эффекта масштаба, позволяющим мелким компаниям конкурировать с крупными при одинаковом уровне издержек. Потребителям требуются относительно небольшие количества выполненной на заказ продукции (такой, как бланки документов, оформление интерьеров и реклама), потому что невелик спрос на любой конкретный вариант продукции, объем продаж не соответствует такому крупномасштабному производству, распределению или маркетингу, который принес бы экономические выгоды.
- Локализацией рынка продукции или услуг отрасли (химическая чистка одежды, строительство жилья, медицинские услуги, ремонт автомобилей), дающей конкурентное преимущество местным предприятиям, знакомым со своими потребителями и условиями местного рынка.
- Большой величиной и разнообразием рынка, что требует огромного числа компаний для удовлетворения потребностей покупателей (рестораны, энергоснабжение, одежда).
- Высокой стоимостью транспортирования, ограничивающей радиус экономически целесообразного обслуживания потребителей (бетонные блоки, мобильные здания, молоко, гравий).
- Местными законами, делающими каждую географическую зону в определенной степени уникальной.
- Молодостью отрасли, в которой нет компаний, которые уже приобрели опыт и ресурсы, позволяющие им обслуживать значительную долю рынка.

Некоторые фрагментированные отрасли консолидируются естественным путем ко времени наступления зрелости. Сопровождающее медленный рост обострение конкуренции ведет к вытеснению слабых, неэффективных компаний и усилению концентрации крупных, известных продавцов. Другие фрагментированные отрасли сохраняют свою раздробленную структуру, поскольку она соответствует природе их бизнеса. А третьи отрасли «застевают» на фрагментированной стадии из-за того, что работающие в них компании не обладают достаточными ресурсами или предприимчивостью для реализации такой стратегии, которая способствовала бы консолидации отрасли.

Конкурентное соперничество во фрагментированных отраслях может варьировать от умеренного до очень жесткого. Низкие барьеры для входа новых конкурентов создают постоянно действующую угрозу. Конкуренция со стороны заменителей может быть, а может и не быть главным фактором. Относительно малые размеры компаний на фрагментированных рынках определяют слабость их позиций при переговорах с мощными поставщиками и покупателями, хотя иногда такие компании вступают в кооперативы, создаваемые для объединения усилий при переговорах об условиях поставок и продаж. В такой окружающей среде лучшие компании могут надеяться на развитие собственной потребительской базы и рост, лишь незначительно превосходящий средний по отрасли. Конкурентные стратегии на основе низких издержек или индивидуализации практически целесообразны, когда продукция отрасли не является стандартизированной. Концентрация на четко определенной нише или покупательском сегменте обычно обладает большим потенциалом для завоевания конкурентного преимущества, чем стремление к широкому рыночному признанию.

К конкурентным стратегиям, используемым в фрагментированных отраслях, относятся:

- Строительство и эксплуатация типовых предприятий. Такой стратегический подход часто используется компаниями розничной торговли и общественного питания, имеющими многочисленные предприятия, расположенные в различных местах. Стратегия включает строительство дешевых стандартизированных торговых точек в удобных местах и тщательную отработку их сверхэффективного использования. Компании McDonald's, Hote Depot и 7-Eleven довели эту стратегию до совершенства и получают прекрасные прибыли в своих отраслях.
- Работа с низкими издержками. В условиях жесткой конкуренции, когда прибыли находятся под постоянным давлением, компании могут работать в режиме «без излишеств»,

характеризующемся низкими накладными расходами, высокой производительностью, низкой стоимостью труда, небольшими капиталовложениями и бескомпромиссным стремлением к повышению общей эффективности. Успешно работающие в фрагментированных отраслях производители с низкими издержками могут играть на понижение цен и получать прибыли выше средних по отрасли.

- Повышение полезности у потребителя с помощью интеграции. Интеграция вперед и назад может содержать возможности снижения затрат у потребителя или предоставления ему большей полезности. К примерам можно отнести сборку деталей до отправки потребителям, предоставление технических консультаций и открытие региональных распределительных центров.

- Специализация на типах продукции. Когда продукция фрагментированной отрасли включает широкий диапазон видов или услуг, стратегия концентрации на продукции или услугах, относящихся к одной категории, может быть очень эффективной. Некоторые компании, работающие в мебельной промышленности, специализируются только на одном виде мебели, например на металлических кроватях, плетеной, садовой мебели или мебели, выполненной в колониальном стиле. В ремонте автомобилей компании специализируются на коробках передач, кузовных работах или быстрой замене масла.

- Специализация на типах потребителей. Компания может справиться с жесткой конкуренцией в фрагментированной отрасли с помощью обслуживания потребителей, которые: 1) обладают малой рыночной властью (из-за того, что они сами малы или невелики их потребности); 2) менее всех остальных чувствительны к цене; 3) заинтересованы в получении продукции с уникальными свойствами, выполненной по специальному заказу или имеющей какие-либо иные отличительные характеристики.

- Концентрация в ограниченной географической зоне. Хотя компания в фрагментированной отрасли не может получить значительную долю всего отраслевого рынка, она может попытаться занять доминирующее положение на ограниченной территории. Концентрация усилий компании на ограниченной территории может обеспечить высокую производственную эффективность, быстрые поставки и обслуживание клиентов, широкую известность продукции и высокую насыщенность рекламы, а также избежать неэкономичного распыления производственных мощностей по большим территориям. Супермаркеты, банки и розничные продавцы спортивных товаров успешно используют свои многочисленные предприятия и представительства, расположенные в ограниченной зоне.

В фрагментированных отраслях компании обычно обладают стратегической свободой в выборе узких или широких целевых рынков и в направленности завоевания конкурентного преимущества на основе низких затрат или индивидуализации. Одновременно могут работать много различных стратегических подходов.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют кейсы. В процессе решения кейсов происходит обсуждение вариантов решения практических ситуаций. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме выполнения кейсовых заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения заданий. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать статистические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

- а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;
- б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;

2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;

3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

Методические указания по работе с кейсами

Кейс-метод – это описание ситуации, действительных событий, имевших место в процессе профессиональной деятельности в словах, цифрах и образах, в которых надо предложить варианты действий. В данной технологии учебный материал подается студентам в виде проблем (кейсов), а знания приобретаются в результате активной и творческой работы.

С точки зрения получаемого результата ситуации кейсы можно разделить на проблемные и проектные. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной проблемы, и всегда присутствует оценка сложности решения. Для проектных ситуаций в качестве результата выступает программа действий по преодолению обнаруженных проблем.

Различают три типа кейсов:

- практические кейсы, отражающие реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

С помощью технологии case-study студент учится:

- видеть проблемы;
- анализировать профессиональные ситуации;
- оценивать альтернативы возможных решений;
- выбирать оптимальный вариант решения;
- составлять план его осуществления;
- развивать мотивацию;
- развивать коммуникационные навыки и умения.

Традиционный подход к обучению на основе кейсов предполагает, что сначала каждый студент изучает кейс самостоятельно, а потом обсуждает его в небольшой группе. После этого проводится обобщение результатов работы над кейсом для всех студентов группы.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

Учебное занятие с использованием методов решения задач или анализа конкретной ситуации предполагает, что:

- в процессе индивидуальной работы студенты знакомятся с материалами ситуации (задачей) и готовят свои ответы по вопросам, представленным в задании;
- в ходе групповой работы (по 5-6 человек) происходит согласование различных представлений о ситуации, основных проблемах и путях их решения, нахождение взаимоприемлемого варианта решения, доработка и экспертиза предложений, оформление предложения в виде текста для представления;
- в процессе межгрупповой работы каждая из малых групп представляет собственный вариант решения ситуации (задачи), отвечает на вопросы участников других групп и уточняет свои предложения, а после окончания докладов дает оценку или выражает отношение к вариантам решения, предложенным другими группами.

Итогом работы над кейсом является как устное обсуждение сформулированных проблем, так и письменные отчеты студентов. Преимущество письменных ответов на вопросы кейса заключается в том, что преподавателю легче отследить логику решения студентами проблемы, умение ими использовать теоретические знания и т.д. Часто оказывается полезным совмещение обеих форм.

Эффективность учебного процесса зависит от удачно поставленных вопросов, задаваемых студентам, внимательного слушания и конструктивных ответов.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

Успешное освоение дисциплины базируется на обязательном посещении всех видов занятий, предусмотренных рабочей программой по дисциплине. Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных положений дисциплины, методику анализа конкурентов, примеры решения задач, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов.

На практических занятиях материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при решении кейсов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает: усвоение текущего материала, самостоятельное изучение тем теоретического курса, решение кейсов, выполнение домашних заданий, подготовку к промежуточной аттестации.

Используя учебники, учебные пособия, основную литературу, а также другие источники и литературу по изучаемой теме, студент самостоятельно прорабатывает его проблематику, сверяясь с программой и следуя соответствующим методическим рекомендациям к темам дисциплины. При чтении литературы необходимо ответить на поставленные в методических указаниях вопросы, обратить внимание на проблемы, выделенные в предлагаемых методических рекомендациях, решить кейсы по изучаемым темам. При изучении более сложных и объемных тем предлагается дополнительно прочитать рекомендуемую учебную литературу.

Рекомендуется при изучении дисциплины усваивать информацию последовательно. Поэтому после проведения каждого лекционного занятия необходимо повторить полученную в ходе проведения лекции информацию, и затем закрепить ее на практических занятиях, а также при выполнении выданных домашних заданий.

Допуск к экзамену по дисциплине предполагает активное участие студента на занятиях, а также своевременное выполнение домашних и самостоятельных заданий.

Описание последовательности действий студента, или «сценарий изучения дисциплины»:

Логика (структура) и содержание курса отвечает поставленной задаче раскрытия основ конкурентоспособности предприятия. В порядке реализации этой задачи необходимо, прежде всего, изучить теоретические основы конкуренции: роль и значение конкуренции в рыночной экономике; основные понятия и условия возникновения конкуренции; функции конкуренции; основные факторы конкуренции; современные приоритеты в конкуренции; виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция); преимущества неценовой конкуренции; уровни конкуренции по Ф. Котлеру.

Изучение дисциплины продолжается рассмотрением особенностей конкурентных рыночных структур; модели совершенной, монополистической, олигополистической конкуренции, чистой монополии. Далее изучаются объективные предпосылки усиления конкуренции в России (макро- и микроэкономические), государственное регулирование конкурентных отношений.

Затем следует рассмотреть формы и методы недобросовестной конкуренции.

После освоения темы теория конкурентных преимуществ можно переходить к теме оценка конкурентоспособности продукции. Затем следует рассмотреть тему оценка конкурентоспособности предприятия. Разобраться, какие факторы влияют на конкурентоспособность предприятия.

Далее необходимо рассмотреть базовые конкурентные стратегии предприятия. После этого изучаются типовые стратегии конкурентной борьбы.

Изучение дисциплины завершается темой разработки политик обеспечения конкурентоспособности предприятия и развития конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях.

При изучении дисциплины очень полезно самостоятельно изучать материал, который был прочитан на лекции, практическом занятии. Тогда материал будет гораздо понятнее.

При изучении курса необходимо следовать изложению материала на лекции. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

1. После прослушивания лекции и окончания учебных занятий, при подготовке к занятиям следующего дня, нужно сначала просмотреть и обдумать текст лекции, прослушанной в этот же день.

2. При подготовке к лекции следующего дня, нужно просмотреть текст предыдущей лекции.

3. В течение недели выбрать время (минимум 1 акад. час) для работы с литературой в библиотеке.

4. При подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и разобрать примеры из лекции по теме домашнего задания. При выполнении задания или решении кейса нужно сначала понять, что требуется в кейсе, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задачи. Если кейс решен «по образцу» аудиторного кейса, или из методического пособия, нужно после решения такого кейса обдумать ход решения и попробовать решить аналогичный кейс самостоятельно.

В процессе изложения материала используются: словесное описание (вербальный анализ), статистическое описание (формулы) и графическая интерпретация.

Рекомендации по работе с литературой:

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги по конкурентоспособности предприятия. Литературу по курсу рекомендуется изучать в библиотеке. Полезно использовать несколько учебников.

Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиваться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью советуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых заданий на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, какие формулы применяются для решения конкретной задачи. При изучении теоретического материала всегда нужно конспектировать материал.

Работу с литературой студентам необходимо начинать со знакомства с основной и дополнительной литературой, периодическими изданиями и методическими указаниями к самостоятельной работе студента.

Со всеми перечисленными материалами можно ознакомиться в библиотеке вуза.

Выбрав нужный литературный источник, студенту следует найти интересующую его тему по оглавлению или алфавитному указателю, а затем приступить к непосредственному изучению содержания соответствующей главы источника. В случае возникших затруднений в восприятии и осмыслении материала, представленного в одном литературном источнике, студенту следует обратиться к другим источникам, в которых изложение материала может оказаться более доступным.

Следует отметить, что работа с учебной, справочной и другой литературой даёт возможность студенту более глубоко ознакомиться с базовым содержанием дисциплины, уловить целый ряд нюансов и особенностей указанной дисциплины.

При работе с литературой необходимо, во-первых, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по определенному вопросу; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения; уточнить норму языка.

Исходя из этих целей, выбирать источники: для получения основных знаний по теме, разделу следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; в получении более глубоких знаний по отдельным темам, проблемам помогут научные статьи, монографии, книги; при подготовке докладов, сообщений, рефератов целесообразно обратиться также к научно-популярной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он

освещается. После этого нужно открыть нужный раздел, параграф, просмотреть, пролистать их, обратив внимание на заголовки и шрифтовые выделения, чтобы выяснить, как изложен необходимый материал в данном источнике (проблемно, доступно, очень просто, популярно интересно, с представлением разных позиций, с примерами и прочее). Так можно на основании ознакомительного, просмотрового чтения из нескольких книг, статей выбрать одну-две или больше для детальной проработки.

После этого рекомендуется переходить к изучающему и критическому видам чтения: фиксировать в форме тезисов, выписок, конспекта основные, значимые положения, при этом необходимо отмечать свое согласие с автором или возможные спорные моменты, возражения. При этом известную информацию рекомендуется пропускать, искать в данном источнике новое, дополняющее знания студента по предмету, определяя, что из этого важно, а что носит факультативный, дополнительный, может быть интересный характер. Обязательно рекомендуется указать авторов, название, выходные данные источника, с которым работал студент, т.е. оформить библиографические сведения об изученном источнике.

Советы по подготовке к экзамену:

В процессе подготовки к экзамену рекомендуется:

- 1) ознакомиться с перечнем вопросов, выносимых на экзамен;
- 2) повторить, обобщить и систематизировать информацию, полученную на протяжении всего учебного года в процессе посещения лекций, практических занятий, чтения учебников, учебных пособий, монографий, сборников научных статей, журналов и газетных публикаций, предлагаемых для углубленного изучения той или иной темы;
- 3) просмотреть: конспекты лекций; конспекты, содержащие основные положения концепций авторов, работы которых изучались во время самостоятельной работы;
- 4) выучить определения основных понятий и категорий;
- 5) научиться решать кейсы.

Таким образом, при подготовке к экзамену нужно изучить теорию, в частности, определения всех понятий, классификации, формулы, самостоятельно решить по несколько типовых кейсов из каждой темы. При решении кейсов необходимо научиться интерпретировать полученные результаты.

Разъяснения по работе с тестовой системой курса:

Тестовые задания предназначены для проведения текущего и промежуточного контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего, студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос или решить кейс.

Для того, чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (надо отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

Разъяснения по выполнению домашних заданий:

При выполнении домашних заданий сначала необходимо прочитать условие кейса. При выполнении упражнения или кейса нужно понять, что требуется определить в кейсе, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения кейса