

МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДИКИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю.А. Кудрявцева

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический
университет», г. Тамбов*

Рецензент Б.И. Герасимов

Ключевые слова и фразы: взаимодействие конкурентных сил; методология отраслевого анализа; оценка средней доходности; эффективная стратегия.

Аннотация: Рассмотрены основные моменты методологии отраслевого анализа для повышения качества работы предприятия. Даны некоторые элементы внутренней отраслевой структуры, которые способствуют достижению экономического и финансового успеха организации, повышению среднеотраслевой доходности фирмы в долгосрочном плане.

Когда менеджер с превосходной репутацией попадает в отрасль с трудной репутацией, ему, как правило, не удастся повлиять на репутацию отрасли

Уоррен Баффетт

Строгая экспертиза внешней среды, в которой действует фирма, систематизировалась в рамках методологии отраслевого анализа. Корректно выполненный отраслевой анализ помогает установить, является ли данная отрасль привлекательной для среднего конкурента; он также способен показать различия в прибыли, получаемой конкурентами в данной отрасли. Если смотреть шире, то можно сказать, что отраслевой анализ высвечивает «конкурентный пейзаж» таким образом, чтобы помочь сформулировать эффективные стратегии.

Данная методология чаще всего используется для оценочного прогноза средней долгосрочной доходности по отрасли. Значительное число исследований свидетельствует, что потенциальная прибыль по отрасли ограничена основными условиями, которые в значительной степени можно

Кудрявцева Ю.А. – экономист планово-финансового управления, аспирант кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ТамГТУ, г. Тамбов.

считать внешними, например ценовой эластичностью спроса и технологией производства. В какой степени потенциальная прибыль в действительности реализуется в отрасли, зависит от показателей внутренней структуры данной отрасли, таких как степень ее концентрации, и стратегий, принятых конкурентами. Ответить на вопрос, какое же воздействие оказывает отраслевая структура на результат работы фирмы, нам поможет самое популярное из приложений этих идей – структура «пяти сил» Майкла Портера, применяемая для оценки средней доходности по отрасли (рис. 1). Развивая отраслевую организационную экономику, М. Портер доказывал, что среднеотраслевая доходность в долгосрочном плане представляет собой функцию пяти параметров: угроза со стороны новых участников рынка; покупательная способность; возможности поставщиков; интенсивность конкуренции в рамках данной отрасли и угроза замещения продукции или услуг.

Острота конкуренции. Интенсивность соперничества определяется по пяти отраслевым силам, и, прежде всего по той из них, на которой традиционно сосредоточиваются стратегии. Структурные детерминанты уровня конкуренции в отрасли многочисленны. Одно из множества таких условий касается численности и величины конкурентов. В более сконцентрированной отрасли, например, самой вероятной из ситуаций станет та, когда конкуренты признают свою взаимозависимость и тем или иным способом ограничат конкуренцию между собой. Наличие доминирующего конкурента, в противовес группе примерно одинаковых по влиянию соперников, также, как правило, ослабляет борьбу, потому что доминирующий игрок может устанавливать цены в отрасли и призывать к порядку более слабых. Напротив, равновеликие игроки часто энергично конкурируют между собой, чтобы превзойти друг друга и добиться преимущества.

Группа признаков, влияющих на конкуренцию, связана с основными условиями, сформировавшимися в данной отрасли. Например, низкий коэффициент использования производственных мощностей в капиталоемких отраслях промышленности заставляет фирмы участвовать в ценовом соревновании, чтобы как можно полнее задействовать заводы. С более общей точки зрения, высокие фиксированные цены, избыточные возможно-

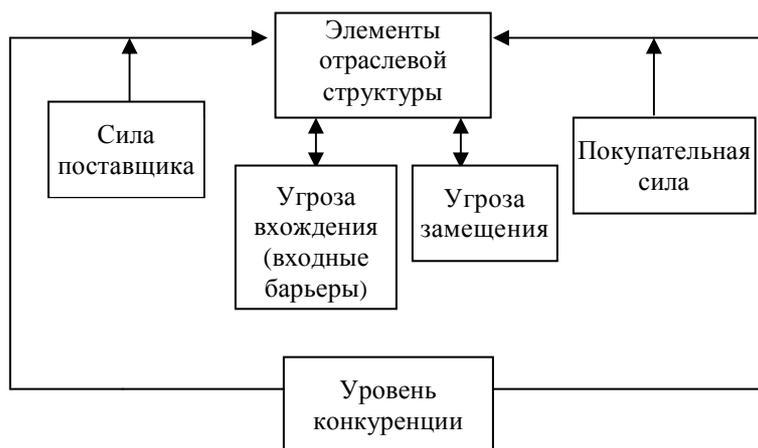


Рис. 1. Элементы отраслевой структуры

сти, замедленный рост и недостаточная дифференциация изделий увеличивают накал конкурентной борьбы.

На уровень конкуренции влияют также и поведенческие особенности. Если конкуренты ставят перед собой многообразные цели и готовы сделать высокие стратегические ставки, чтобы удержать свои позиции в данной отрасли, они, вероятно, будут конкурировать с большей настойчивостью.

Ключевая концепция при анализе **угрозы входа** – входные барьеры (экономия на масштабах, потребность в капитале, дифференциация собственной продукции, фирменный стиль, разница в ценах), сдерживающие приток новых компаний в данную отрасль всякий раз, когда прибыль превышает капитальные издержки. Входные барьеры, показанные на рис. 1, могут принимать самые различные формы. Некоторые из них принимают вид естественных физических или юридических препятствий. Наиболее распространенные входные барьеры, однако, связаны с масштабом и инвестициями, необходимыми для того, чтобы войти в данную отрасль в качестве эффективного конкурента. Точно также, когда фирмы, уже занимающие место в отрасли, имеют известные торговые марки и узнаваемые изделия, маркетинговая кампания, необходимая для эффективного представления конкурирующего изделия, может показаться потенциальному участнику слишком дорогой.

Угроза замещения. Существование заменителей, исполняющих те же самые функции, что изделия или услуги, произведенные в данной отрасли, зависит от стоимости, которую эта отрасль может создать.

Анализ угрозы замещения с учетом спроса должен сосредоточиться на удовлетворении требований клиентов, а не только на физическом подобию изделий. Услуги по ускоренной доставке, обеспечивающие быстрое получение документов, должны рассматриваться с учетом того, что факсимильные аппараты будут им заменой даже притом, что два этих подхода используют совершенно различные принципы, – главное, результат один и тот же.

Сила покупателей (фирменный стиль, доходы покупателей, объем покупок) позволяет клиентам сжимать отраслевые маржи, подталкивая конкурентов к снижению цен или улучшению качества обслуживания без ценовой компенсации. Вероятно, наиболее важный элемент, позволяющий определить силу покупателей, – это размер и концентрация клиентов.

Чтобы понять, почему некоторые фирмы получают стимул к использованию свойственной им покупательной силы, необходимо рассмотреть набор соответствующих условий, в которых реализуется такое поведение. Главное среди них – доля покупательной стоимости, заключенная в рассматриваемых изделиях. Решения о покупке, естественно, принимаются вначале в отношении дорогостоящих изделий. Поэтому поставщики второстепенной продукции могут избежать слишком пристального внимания со стороны покупателей. Условие, почти равное по важности предыдущему, – это риск неудачного использования данного изделия. Решения о покупке продукции, критической по отношению к функционированию всей системы, принимаются обычно с учетом таких рисков, что существенным образом уменьшает ценовую чувствительность покупателя.

Сила поставщика – это зеркальное отображение силы покупателя. Она изменяется в зависимости от размера и концентрации поставщиков по сравнению с их клиентами, а также от степени дифференциации поставляемых исходных компонентов.

Сила поставщика (концентрация поставщиков, дифференциация исходных материалов, важность объемов поставки для поставщика) проявляется в том, может ли он устанавливать цены, отражающие его вклад в данную отрасль, а не только собственные издержки производства. Поставщикам многих видов химического и другого сырья, например, удается перекладывать на других растущие издержки, даже не обладая силой поставщика. Их маржи могут уже быть очень низкими, и повышение цен нужно просто для того, чтобы удержаться в бизнесе с низкими нормами прибыли. Что действительно следовало бы проверить, так это смогут ли поставщики прибрать к рукам значительную часть стоимости, созданной в отраслях, которые они обслуживают.

Внутренняя привлекательность отрасли, обусловленная ожидаемой средней доходностью, не определяется только одним фактором. В большей степени она отражает взаимодействие конкурентных сил, описанных выше. Использование вышеперечисленных факторов в качестве контрольного перечня, позволяющего установить степень влияния каждой из этих конкурентных сил, представляет собой важнейшую часть полного отраслевого анализа.

Список литературы

1. Коллис, Дэвид Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Дэвид Дж. Коллис, С. Монтгомери. – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 400 с.
2. Морохин, Н. Татьяна Панксенова: Прощайте, стереотипы! [Электронный ресурс] / Н. Морохин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 4. – С. 37–42. – Режим доступа : http://www.stq.ru/news/nbr.php?ELEMENT_ID=10917, свободный.
3. Кудрявцева Ю.А. Оптимизированное производство – добиваться большего меньшими усилиями / Ю.А. Кудрявцева // Вопр. соврем. науки и практики. Ун-т им. В.И. Вернадского. – 2008. – Т. 1, № 13(3). – С. 189–193.

Technique for Using Competitive Force to Improve the Quality of Enterprise Performance

Yu.A. Kudryavtseva

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: competitive force interaction; branch analysis; average profitability estimation; effective strategy.

Abstract: Basic techniques of branch analysis aimed at the improvement of company performance are studied. Some elements of internal branch structure used for evaluation of branch profitability are presented.

© Ю.А. Кудрявцева, 2008