

## ЭКОНОМИКА

*А.Л. Карпов*

### **Конкурентное пространство промышленного предприятия**

Предприятие занимает некоторое рыночное, конкурентное пространство. Именно конкурентное пространство можно рассматривать в качестве основы при оценке конкурентоспособности предприятия на текущий момент. Однако когда мы говорим «конкурентное пространство», то подразумеваем не то же самое, что и «рыночная ниша».

Рыночная ниша – это достаточно традиционное для маркетинга и менеджмента понятие. Например, А.Ю. Юданов дает определение фундаментальной рыночной ниши как совокупности рыночных сегментов, для которых подходят товары или услуги, производимые данной фирмой. Фундаментальная ниша определяется прежде всего отраслью, в которой осуществляет свою деятельность предприятие, представляемым ассортиментом и качественными характеристиками товаров и услуг. Фундаментальную рыночную нишу принято отличать от реализованной. Реализованная рыночная ниша – это часть фундаментальной ниши, которая представляет собой те сегменты рынка, которые фирме реально удается удержать за собой в борьбе с конкурирующими предприятиями [1, с. 29–34].

Конкурентное пространство предприятия – это множество вариантов выбора, которые доступны и эффективны для предприятия. Размеры рыночной ниши и состав входящих в нее сегментов являются результатом выбранного предприняти-

ем варианта осуществления своей деятельности. Таким образом, конкурентное пространство определяет возможности предприятия, а рыночная ниша является результатом конкретного выбора.

Наглядно конкурентное пространство предприятия можно представить на графике. Однако, прежде чем давать описание предприятия и его продуктов, необходимо определить саму область, внутри которой формируется конкурентное пространство конкретного предприятия. Определим основные подходы к графическому описанию модели.

Первая и наиболее важная предпосылка состоит в том, что целесообразно определять область, формирующую конкурентное пространство предприятия в трех измерениях (рис. 1):

1. Первое измерение позволяет количественно определить стоимостные показатели;

2. Второе измерение позволяет описать количественные параметры объемов производства и продаж;

3. Третье измерение описывает качественные параметры, которые предварительно можно определить термином «дифференциация продукта».

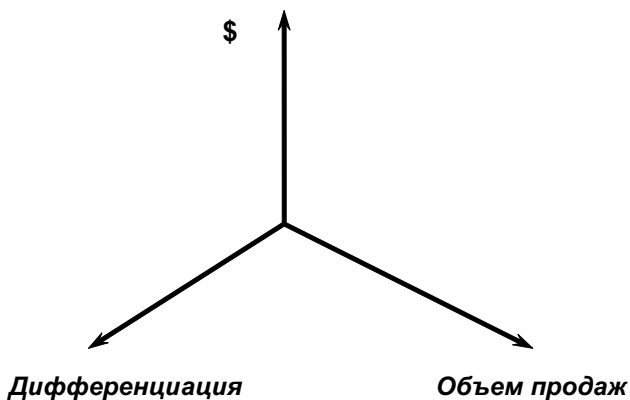
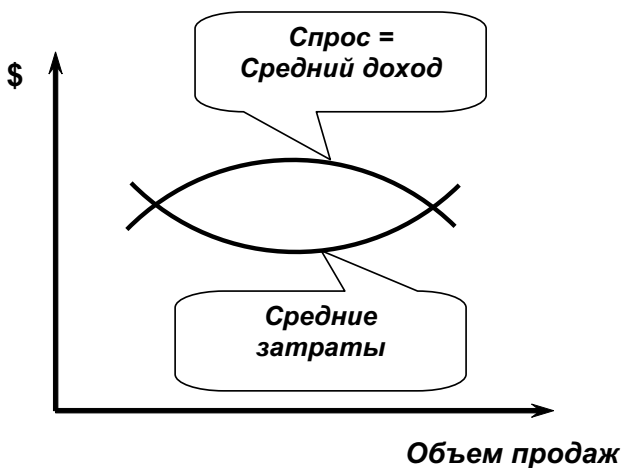


Рис. 1. Трехмерное описание конкурентной области

Трехмерное описание области конкуренции позволяет проводить декомпозицию. Декомпозиция области конкуренции поворачивает анализ к масштабу отдельных ее частей и переводит анализ в более простую среду. Декомпозицию области конкуренции можно определить как разложение всей области на отдельные самостоятельные части, которые дают возможность описать конкурентное пространство предприятия и провести его сравнительный анализ в разрезе трех плоскостей.

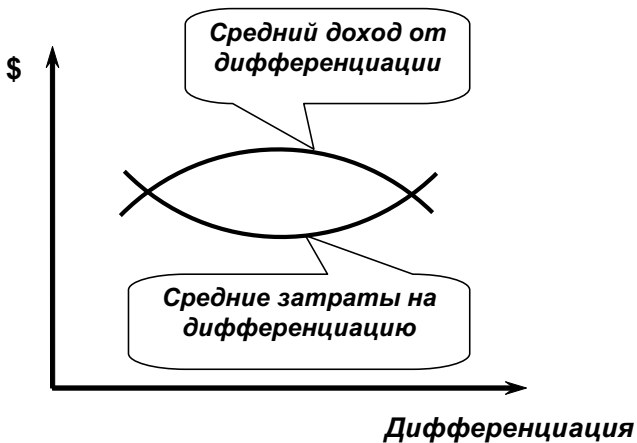
1. Первая плоскость традиционно описывает конкурентную область в рамках стоимостных и количественных показателей выпуска или продаж (рис. 2). В этой плоскости конкурентное пространство предприятия конструируется в рамках кривой спроса или среднего дохода на единицу продукции и средних затрат. Функциональную зависимость обратной функции спроса по цене можно выразить следующей формулой:  $P^D = f(Q^D)$ . Нижняя кривая средних затрат функционально может быть описана как  $AC = f(Q^D)$ . Любую точку в пределах этих кривых предприятие может выбрать без нанесения ущерба своему финансовому состоянию.



**Рис. 2.** Конкурентное пространство в системе координат «цена – объем продаж»

2. Вторая плоскость позволяет описать конкурентную область в системе координат «цена – дифференциация продукта» (рис. 3). Эта область позволяет выявить в каждом изучаемом объекте причинно-следственные связи между: качеством, эксплуатационно-техническими характеристиками, пространственными, имиджевыми и сервисными особенностями продукта и затратами на их создание.

Верхняя граница конкурентного пространства – это кривая, показывающая средний доход от дифференциации продукта. Потребитель готов платить больше за удобное месторасположение, более высокое качество самого товара и сервисное обслуживание, за престиж от его обладания. Поэтому кривая будет иметь возрастающий вид: чем выше дифференциация, тем выше резервная цена, которую готов заплатить потребитель. При этом цены, которые индивиды готовы платить за каждый элемент дифференциации, сильно различаются. Это и будет определять форму кривой.



**Рис. 3.** Конкурентное пространство в системе координат «цена – дифференциация продукта»

Нижняя граница конкурентного пространства – это кривая, которая показывает взаимосвязь степени дифференциации продукта и издержек, связанных с позиционированием, созданием дифференциации продукта. К таким издержкам можно отнести: рекламную деятельность предприятия, направленную на создание имиджа торговой марки; увеличение стоимости аренды, связанное с улучшением месторасположения торговой точки; затраты на создание сети сервисного и гарантийного обслуживания; затраты на модификацию старых продуктов и создание принципиально новых продуктов и т. д.

Основная цель анализа в данной области – это определение оптимальной степени дифференциации продукта с учетом соотношения затрат и готовности платить за уникальные и специфические преимущества продукта со стороны потребителя. Чем больше объем неудовлетворенной потребности, тем выше может подниматься цена.

Каждый производитель стремится выпустить товар, имеющий наибольшую ценность для потребителя, так как именно величина потребительской ценности определяет размер получаемой прибыли и запас конкурентоспособности. Потребительская ценность, несомненно, вырастет, если усовершенствовать ту или иную характеристику товара или несколько характеристик сразу. Однако «неприцельный» подход к повышению качества товара, несмотря на широкую практику его осуществления, является малопродуктивным. Обычно он предопределен недостатком информации, обусловленным разными причинами.

Компенсационный характер изменений качественных характеристик определяется, с одной стороны, существованием взаимоисключающих характеристик товара, и с другой – вмененными издержками. Эти издержки прежде всего связаны с упускаемыми возможностями более эффективных вариантов усовершенствования товара либо с тем, что приспособление предприятия к обслуживанию определенных рыночных сег-

ментов происходит ценой утраты других рыночных сегментов или уменьшения возможности добиться успеха внутри них.

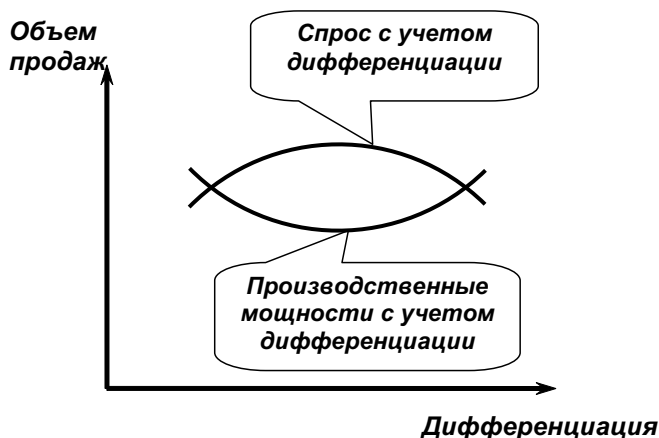
Таким образом, действуя на рынке, компания все время вынуждена выбирать продукцию с теми характеристиками, с которыми она желает ее производить. Успех компании на рынке зависит не только от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат улучшению, а также от определения того, чем за это можно пожертвовать.

В этой же области может получить свое решение другая экономическая проблема: какая степень дифференциации должна существовать на каждом конкретном рынке и могут ли какие-то рыночные условия привести к излишней дифференциации [2, с. 566]. Чрезмерное продуктивное разнообразие может приводить к существенному росту затрат на рекламу и, следовательно, удорожанию товаров, а также к проблемам ориентации потребителя в мире товаров. Проблемы ориентации связаны с транзакционными издержками: значительными потерями времени на выбор; затратами на получение консультаций о свойствах продукта и особенностях продавцов у соответствующих специалистов; ошибками в выборе, которые вызваны несоответствием имиджа продукта его реальным характеристикам, и издержками на устранение последствий этих ошибок.

3. Третья плоскость позволяет описать конкурентную область в системе координат «дифференциация продукта – объем продаж» (рис. 4). Именно эта область позволяет оценить, насколько удовлетворена соответствующая потребность, и найти сегменты для проникновения на рынок или развития текущей рыночной позиции.

Верхняя граница – это кривая, которая показывает зависимость между величиной спроса и дифференциацией продукта. Результирующим показателем здесь является потенциальный объем продаж, который оценивается как функция от диффе-

ренциации товара. Эта кривая показывает, какое максимальное количество товара можно продать при каждом уровне качества продукта, обслуживания и индивидуальности товара.



**Рис. 4.** Конкурентное пространство в системе координат «дифференциация продукта – объем продаж»

Уникальность и специфичность свойств продукта создает устойчивый объем спроса на продукт. И можно было бы предположить, что величина спроса однозначно будет расти с ростом специфичности продукта. Однако структура предпочтений потребителей не так однозначна. Ф. Котлер выделяет три типа структуры предпочтений [3, с. 320–321].

1. Однородная структура предпочтения: вкусы и предпочтения покупателей примерно совпадают, поэтому максимальный спрос возникает на определенном участке оси дифференциации. Другие области дифференциации – как в сторону ее уменьшения, так и в сторону увеличения – не находят большого количества покупателей.

2. Рассеянная структура предпочтения: вкусы покупателей имеют большое разнообразие. Точки, характеризующие предпочтения потребителей, разбросаны по всему пространству.

При этом величина спроса будет примерно одинаковой для каждого уровня дифференциации. Марка компании-производителя, которая появится на рынке первой, обычно занимает место в центре, для того чтобы привлечь внимание как можно большего числа покупателей, как бы минимизируя общую неудовлетворенность потребителей. Следующая марка может занять место по соседству и вступить в борьбу за долю рынка или расположиться в углу, чтобы привлечь группу покупателей, которых не в полной мере устраивает имеющаяся марка. Если на таком рынке присутствует несколько торговых марок, то они скорее всего разместятся по всему пространству и будут существенным образом отличаться друг от друга, чтобы удовлетворить различные потребности покупателей.

3. Групповая структура предпочтения: на рынке есть четкие группы покупателей с одинаковыми предпочтениями. Следовательно, спрос будет иметь несколько всплесков (подъемов и спадов в потенциальном объеме продаж), связанных с изменением уровня дифференциации продукта. У компании, которая первой вступает на такой рынок, есть три возможности: (1) она занимает место в центре в надежде привлечь внимание всех групп покупателей; (2) она сосредоточивает усилия на самом большом сегменте рынка (концентрированный маркетинг); (3) она разрабатывает несколько торговых марок в расчете на каждый сегмент рынка.

Кроме описанных выше особенностей структуры предпочтений можно отметить еще один значимый факт: дифференциация способна влиять на спрос только в той мере, в которой покупатели способны определить различия между продуктами, которые являются несовершенными заменителями. Как только потребитель теряет восприятие реальных отличительных особенностей товара, продукт становится в его глазах таким же, как и множество других его заменителей. По этой причине многие продукты, которые имеют реальные уникаль-



ные преимущества, имеют такой же спрос, что и их обычные аналоги.

Нижняя граница конкурентного пространства показывает, какое количество продукта может быть создано и представлено на рынок предприятием при данном уровне его дифференциации. Естественным образом возникает зависимость: чем больше предприятие производит, тем ниже уровень дифференциации продукта. Это можно объяснить двумя причинами – объективной и субъективной.

Объективная причина состоит в том, что по-настоящему высокий уровень качества и индивидуальности продукта можно создавать только при малых объемах его производства. Поэтому шедевры всегда редки и единичны. В серийном и массовом производстве можно производить однородный, стандартизированный продукт, рассчитанный на среднестатистического потребителя. Причем даже если технико-эксплуатационные характеристики самого продукта можно при увеличении объемов производства сохранять на прежнем уровне, то качество сервиса будет постепенно и однозначно снижаться. Это – одна из важнейших причин, по которой невозможно производить бесконечное количество качественного продукта.

Для примера предположим простую ситуацию, когда торговое предприятие проводит какие-либо мероприятия по стимулированию сбыта. Дополнительное количество потенциальных покупателей требует увеличения внимания к ним со стороны продавцов-консультантов, если консультации необходимы на момент выбора продукта. Дополнительное количество покупателей, которые уже выбрали товар, потребует увеличения пропускной способности расчетной системы предприятия, то есть увеличения скорости обслуживания на кассе или у кредитных агентов (если требуется предоставление потребительского кредита) и увеличения количества самих точек кассового обслуживания. Результат – недостаточно развитая система обслуживания, которая не соответствует количеству

привлеченных покупателей, может полностью нивелировать весь эффект от рекламного мероприятия или даже ухудшить восприятие данного предприятия в глазах покупателя.

Субъективная причина, которая не позволяет в больших количествах производить высокодифференцированный товар, состоит в том, что по мере увеличения количества продукта на рынке и его потребления субъективное восприятие относительной ценности продукта также снижается. Эксклюзивный продукт в глазах покупателя всегда воспринимается как более интересный, по сравнению с продуктом, который имеет аналоги. Это является верным даже в том случае, если товар, который имеет аналоги, является более качественным и предоставляется с более высоким уровнем обслуживания.

В основе этой субъективной причины лежит тот факт, что даже покупатель с низким уровнем доходов имеет желание отличаться от окружающих. Этот мотив имеет большую силу. Например, в свое время он дал существенный толчок распространению футболок с оригинальными надписями и рисунками. Сделать футболку с уникальной надписью значительно дешевле, чем сшить уникальное платье или костюм. Но при этом покупатель удовлетворяет схожую потребность – он подчеркивает этим предметом одежды свою индивидуальность.

Таким образом, с точки зрения развития предприятия есть два обычно взаимоисключающих процесса: первый – развитие бренда, второй – увеличение специфичности продукта. Стратегия развития бренда позволяет наращивать объемы продаж сравнительно недорогих, стандартных, но при этом доброкачественных товаров, так как именно бренд является сигналом, носителем информации об определенном уровне свойств товара или услуги.

Стратегия повышения специфичности продукта приводит к сокращению объемов продаж в количественном отношении, так как в этом случае продукт предприятия максимально удовлетворяет запросам некоторого небольшого сегмента рынка.

Тем самым величина спроса будет жестко ограничена емкостью этого конкретного сегмента. В то же время предприятие увеличивает свою долю на этом сегменте или просто его монополизировать. А в свою очередь, монопольное положение позволяет ему устанавливать цену существенно выше по сравнению с массовыми конкурентами.

Этой противоположностью двух стратегий и определяется сфера конкуренции, которую М. Портер выделил в качестве существенного фактора конкурентоспособности в своей матрице стратегий [4, с. 58]. И здесь можно отметить еще одно важное свойство предлагаемой модели – возможность использовать ее в комплексе со ставшими уже традиционными матрицами стратегий.

### Список литературы

1. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М., 1998.
2. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2000.
4. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.