

8. Петрухина Е.А. Формирование рынка арендной недвижимости как вариант решения жилищной проблемы // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2013. - № 1. – С. 86-93.
9. Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // Маркетинг в России и за рубежом, № 2. – 2001. – С. 12-20.
10. Рыбаков Ф.Ф. Экономическая природа услуг // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 15-19.
11. Ahamed Z., Inohara T., Kamoshida A. The Servitization of Manufacturing: An Empirical Case Study of IBM Corporation // International Journal of Business Administration. – 2013. – Volume 4. – No. 2. – P. 18-26.
12. Baines T. S., Lightfoot H. W., Benedettini O., Kay J. M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges // Journal of Manufacturing Technology Management. – 2009. – Volume 20. – Issue 5. – P. 547-567.
13. Grönroos C. In the Marketplace There Is Only Service – Facilitating Customers' Value Creation // ECIS 2011, Aalto University, June 9-11, 2011. Helsinki: Aalto University, 2011. Available online at: <http://www.ecis2011.fi/keynotes/index.html>. Accessed on 10.03.2013.
14. Shostack G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing // Journal of Marketing. – 1977. – 41 (April). – P. 73-80.
15. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services // European Management Journal. – 1988. – Volume 6. – Issue 4. – P. 314-324.

УДК 339.187

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ КОНКУРЕНЦИИ

*Чебыкина Марина Владимировна (chebuskina@gmail.com)
Самарский филиал ФГБОУ ВПО «Российский государственный
торгово-экономический университет»*

В статье выполнен сравнительный анализ традиционной и современной моделей ведения конкурентной борьбы. Показано, что существенно изменились как инструментарий конкурентной борьбы, так и методы отношений между конкурентами. На смену острой борьбе пришло состязание за потребителя, дополненное сотрудничеством между конкурентами. Цель такого сотрудничества состоит в снижении издержек, повышении эффективности удовлетворения запросов потребителей и повышении привлекательности продукта по сравнению с товарами-заменителями. Реализовываться такое сотрудничество может в рамках стратегического альянса. Это обуславливает необходимость переосмысления понятия конкурентоспособности. Нами предложен трехуровневый подход к определению конкурентоспособности, включающий в себя конкурентоспособность фирмы как независимого рыночного игрока, конкурентоспособность фирмы в рамках стратегического альянса и конкурентоспособность стратегического альянса.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, конкурентное сотрудничество.

Способность эффективно противостоять конкурентам считается ключевым условием прибыльного функционирования фирмы (и, разумеется, необходимо для ее выживания). Отдельные специалисты по маркетингу даже полагают, что противодействие конкурентам для фирмы более важно, чем удовлетворение потребностей клиентов, поскольку без выполнения этого условия фирма просто не сможет довести свою продукцию до конечных покупателей.

По этим причинам специалисты в области маркетинга и менеджмента традиционно уделяют большое внимание разработке методов формирования эффективной конкурентной стратегии [14], [18], [22]. К классическим работам в этой области можно отнести теорию конкурентных преимуществ Майкла Портера [15], и

модель маркетинговых войн, разработанную Филипом Котлером, но популяризованную в публикациях Эла Райса и Джека Траута [20] (Трауту также принадлежат важные результаты в сфере разработки практических инструментов такого метода формирования конкурентного преимущества, как дифференциация [21]). Из публикаций отечественных авторов интерес представляет работа [5]. Сюда же примыкают работы по проблемам качественной [1] и количественной оценки как конкурентоспособности компании [11] и ее продуктов, так и остроты конкурентной борьбы на рынке (можно указать, в частности, на индекс Херфиндала-Хиршмана [28]). Кроме того, укажем на большое число работ, посвященных теоретическому анализу понятия «конкурентоспособность». Эти исследования, несмотря на их теоретическую направ-

ленность, имеют большое прикладное значение, поскольку эффективное управление конкурентоспособностью требует ясного понимания сущности этого понятия.

Тем не менее, в современных условиях, когда запросы потребителей непрерывно усложняются, производственные цепочки становятся глобальными, происходит переход от иерархического к сетевому взаимодействию [25], нарастает роль Интернета [3], а фирмы сталкиваются с нехваткой ресурсов для самостоятельного выполнения всех необходимых для обеспечения собственного функционирования видов деятельности, классический подход к конкуренции как к бескомпромиссной борьбе в значительной степени утратил свою актуальность. Это ведет к необходимости осмысления специфики сегодняшних моделей конкурентного взаимодействия и ставит задачу поиска новых конкурентных стратегий [16].

Разумеется, решить этот комплекс задач в рамках одной научной статьи невозможно, и мы ставим перед собой гораздо более скромные цели – описать основные отличия современных моделей деятельности фирм от традиционных и высказать рекомендации по учету этих отличий при разработке конкурентной стратегии и оценке конкурентоспособности компании.

1. Классическим инструментом управления издержками является обеспечение контроля над всей производственно-сбытовой цепочкой. В этом случае компания сама разрабатывает продукт с заданными характеристиками и сама обеспечивает его производство на собственных мощностях (адаптированных под специфику продукта). Эта модель позволяет обеспечить полный контроль издержек (в случае выбора стратегии формирования конкурентного преимущества на основе лидерства по издержкам) или же самостоятельно адаптировать характеристики продукта под запросы различных целевых групп (если компания выбрала стратегию создания конкурентного преимущества на основе стратегии дифференциации). Однако использование этого инструмента ведет к значительным инвестициям в формирование собственной производственно-сбытовой цепочки (и к высоким текущим затратам на ее поддержание), а также к необходимости иметь мощный управленческий аппарат. В современных условиях такие затраты чаще всего неоправданны.

Необходимость минимизировать издержки для поддержания ценовой привлекательности продукта ведет к тому, что все большая часть функций компании передается на аутсорсинг внешнему исполнителю, включая и функцию производства товара [8]. В силу ограниченного числа квалифицированных аутсорсеров каждый из них нередко выполняет заказы на выпуск продукции для фирм, конкурирующих друг с другом. Из-за этого отличия в продукции, вы-

пускаемой под разными брендами, стираются, и фирмам становится все сложнее обеспечить себе устойчивое конкурентное преимущество за счет реальных характеристик продукта. По этой причине нарастает важность интеллектуальной собственности, так как фактически единственным инструментом удержания уже существующих клиентов и привлечения дополнительных потребителей становится бренд. Основой для дифференциации выступают не технические характеристики товара, а эмоциональные характеристики бренда, его образ в глазах потребителя [4].

Уточним, что минимизация издержек не означает, что фирмы выбирают стратегию лидерства по издержкам. В современных условиях необходима дифференциация, однако потребители не готовы переплачивать за нее. Из-за этого фирмы выбирают стратегию своего рода экономной дифференциации.

Однако ростом значимости бренда как инструмента дифференциации дело не ограничивается. Ослабление возможностей контроля над техническими характеристиками продукта (т. е. снижение потенциала функциональной дифференциации) и унификация этих характеристик у различных поставщиков влечет за собой рост значимости и других методов дифференциации, а именно дифференциации на основе сервиса и персонала. Иными словами, на первое место выходит качество взаимодействия с потребителями, и именно на его основе выстраивается конкурентное преимущество компании [26]. Продукт лишь дополняет это взаимодействие [27]. Характеристики продукта не должны быть уникальными – вполне достаточно, если они будут устраивать заказчика. Гораздо большее значение имеет маркетинг отношений, т. е. эмоциональные характеристики бренда и качество взаимодействия поставщика и заказчика.

Таким образом, основное внимание в конкурентной борьбе необходимо уделять не совершенствованию продукта, а повышению качества сотрудничества с потребителями и обеспечению соответствия ценностей бренда ценностям целевой аудитории.

Тем не менее, продукт, хотя и утратил роль основного инструмента обеспечения конкурентоспособности, вполне может использоваться в качестве дополнения к маркетингу отношений, и улучшение его технических характеристик приведет к позитивному эффекту при сотрудничестве фирмы с ее клиентами. По этой причине компания при размещении заказа должна отдавать предпочтение тем аутсорсерам, которые смогут обеспечить более глубокую адаптацию технических характеристик продукта под ее требования [9], [12].

По этой же причине фирме необходимо с особым тщанием подходить к принятию реше-

ния о передаче какой-либо функции на исполнение внешнему оператору. В настоящее время существует ряд моделей, позволяющих принять такое решение на основе формального количественного подхода [6], [13], однако в первую очередь следует заботиться о том, чтобы передача на аутсорсинг не повлекла бы за собой утрату конкурентного преимущества компании. Напротив, аутсорсинг должен вести к наращиванию конкурентоспособности компании и к увеличению ее отрыва от конкурентов [2], [5];

2. Фирмы ведут свою деятельность на множестве рынков, для каждого из которых характерна своя конкурентная обстановка. Из-за этого применение единой конкурентной стратегии на всех рынках, как и автоматический переход стратегии с одного рынка на другой, невозможны. Фирма вынуждена разрабатывать специфическую конкурентную стратегию для каждого рынка, оставаясь при этом в рамках единой корпоративной стратегии.

Кроме того, это означает, что существующие на сегодняшний день методы оценки конкурентоспособности не позволяют адекватно определить глобальную конкурентоспособность компании. Конкурентоспособность является относительным показателем, и ее значение устанавливается путем сопоставления продуктов фирмы с продуктами конкурента и/или путем определения соответствия характеристик продукта или бренда запросам целевой аудитории. Однако на разных рынках компания может конкурировать с различными фирмами, и иметь дело с существенно различающимися запросами потребителей. Это делает невозможным применение существующих методов анализа конкурентоспособности для оценки конкурентоспособности фирмы на глобальном рынке. Речь может идти лишь об оценке конкурентоспособности на каком-либо локальном рынке.

Разумеется, такая ситуация неприемлема. Фирма должна иметь возможность оценить свою конкурентоспособность на мировом рынке в целом. Для этого мы предлагаем рассчитывать показатель глобальной конкурентоспособности GC (от англ. global competitiveness – глобальная конкурентоспособность) по следующей формуле:

$$GC = \sum_{i=1}^n w_i LC_i, \quad (1)$$

где n – число рынков, на которых работает компания;

LC_i – локальная конкурентоспособность компании на i -м рынке (оцениваемая по любой предпочтительной для фирмы методике определения конкурентоспособности);

w_i – вес i -го рынка, или же как доля данного рынка в совокупном глобальном рынке компании;

$$w_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (2)$$

где V_i – объем i -го рынка (измеряемый в объеме продаж в денежном выражении или в количестве потребителей).

Если у фирмы есть конкуренты, представленные на большем числе рынков, чем сама эта фирма, то формулу (1) все равно можно использовать, однако под n необходимо понимать общее число рынков, на которых работает фирма и ее конкуренты. На тех рынках, на которых фирма отсутствует, ее локальную конкурентоспособность LC_i можно считать равной нулю;

3. Невозможность охвата всех перспективных рынков одним маркетинговым предложением (из-за несоответствия специфики этих рынков и продуктового портфеля и/или корпоративной модели ведения бизнеса) лежит в основе расширения портфеля брендов корпорации. Однако на практике такое расширение имеет в качестве результата не более широкий охват потенциальной аудитории, а возникновение внутрифирменной конкуренции, когда разные продукты и бренды фирмы ведут борьбу за одного и того же потребителя. Иными словами, фирма оказывается вынужденной одновременно решать две противоречащие друг другу задачи: максимально полно удовлетворить различные группы своих потребителей и при этом не допустить конкуренции между своими продуктами и брендами, ориентированными на эти группы;

4. Ограниченность ресурсов корпораций, вынужденных все время вести борьбу за потребителя, привела к тому, что конкурентное соперничество отчасти сменилось конкурентным сотрудничеством [24], в рамках которого конкурирующие предприятия, не переставая бороться за клиента, сотрудничают с целью снизить издержки текущей деятельности, обеспечить более широкий охват рынка и повысить конкурентоспособность своей отрасли по отношению к поставщикам товаров-субститутов [7], [19]. Наиболее важным для целей нашего исследования способом конкурентного сотрудничества является создание стратегических партнерств по совместному обслуживанию потребителей (отметим, впрочем, что стратегическими партнерствами способы явного и неявного сотрудничества между конкурентами не исчерпываются [17]).

В силу этого нарастает зависимость конкурентов друг от друга, и применение традиционных моделей конкурентной борьбы становится неоправданным. Иными словами, слишком активное соперничество обернется разрывом стратегического альянса с конкурентом и приведет к повышению издержек и уходу с части

рынков. По этой причине на сегодняшний день более корректно говорить о конкурентоспособности стратегических альянсов и иных форм партнерства (в частности, метафирм [10]), чем о конкурентоспособности одной отдельной фирмы.

Это означает, что фирма может наращивать свою конкурентоспособность путем вхождения в какой-либо стратегический альянс. Это также означает, что правомерно говорить о трех уровнях конкурентоспособности компании:

- Конкурентоспособность фирмы как самостоятельного участника рыночной деятельности. Благодаря этому параметру фирма конкурирует с компаниями, не входящими в альянс, и обеспечивает привлечение потребителей как к себе самой, так и к членам альянса (на тех рынках, где она сама не ведет деятельности). Желательно, чтобы значения этого показателя не было слишком отличным у разных членов альянса, так как это приведет к нежелательным эффектам. Менее конкурентоспособные участники альянса будут паразитировать на более конкурентоспособных, тогда как факт сотрудничества с недостаточно эффективным фирмами будет негативно сказываться на имидже более конкурентоспособных;

- Конкурентоспособность фирмы в рамках альянса. Сотрудничество конкурентов в соста-

ве стратегического альянса не исключает наличия состязания между ними по привлечению потребителей, хотя и, если можно так выразиться, в смягченной форме. Цель компании состоит в том, чтобы, когда в альянс обратятся новые клиенты, никогда ранее с ним не сотрудничавшие, они остановили бы свой выбор именно на ней, но при этом она не должна переманивать уже существующих клиентов у других членов альянса. По этой причине альянс не должен быть стихийным объединением фирм, он нуждается в специальном управлении для минимизации нежелательной конкуренции и для эффективного продвижения альянса как единого целого [23]. Хорошим примером таких альянсов могут служить партнерские объединения авиакомпаний;

- Конкурентоспособность альянса. Чем она выше, тем успешнее сам альянс конкурирует с другими альянсами, а его участники – с членами прочих альянсов. Формирование конкурентоспособности альянса является важной задачей всех входящих в него компаний.

Все вышеизложенное позволяет составить перечень отличий традиционной и современной модели конкурентного взаимодействия (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционной и современной моделей конкурентного взаимодействия

Критерий сравнения	Традиционная модель конкурентного взаимодействия	Современная модель конкурентного взаимодействия
Вид дифференциации	Дифференциация продукта	Дифференциация бренда, сервиса и персонала
Способ сотрудничества с потребителем	Адаптация продукта под запросы клиента	Маркетинг отношений, обеспечение соответствия ценностей бренда ценностям потребителя
Рынок	Локальный рынок	Глобальный рынок как совокупность локальных рынков
Участник конкурентного взаимодействия	Фирма	Метафирма, фирма в составе стратегического альянса
Способ взаимодействия с конкурентами	- Неограниченная конкуренция «всех против всех»; - Картельный сговор (в случае отказа от конкуренции)	Конкурентное сотрудничество
Объект конкуренции	Фирмы, удовлетворяющие ту же потребность на том же рынке	- Фирмы за пределами стратегического альянса; - Аналогичные продукты в ассортименте компании (маркетинговый каннибализм)

Мы надеемся, что этот выполненный нами краткий анализ окажется полезным как для специалистов по теории маркетинга, так и для практиков, и сможет стать основой для разработки новых видов конкурентных стратегий.

Литература

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с. Доступно онлайн по адресу:

<http://www.aup.ru/books/m205/>. Проверено 06.04.2013.

2. Балашов А.И., Котляров И.Д. Аутсорсинг и эволюция парадигмы функционирования фармацевтической промышленности // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 45. – С. 49-56.
3. Бугорский В.Н. Сетевая экономика. М.: Финансы и статистика, 2007. – 256 с.
4. Гэд Т. 4D брэнддинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. СПб.: Сток-

- гольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с.
5. Журавлев А.Ю., Медведева М.В., Шевченко А.В. Механизмы управления конкурентными преимуществами в условиях «новой экономики» // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2011. - № 4. – С. 44-52.
 6. Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. - № 4. – С. 16-20.
 7. Котляров И.Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами // Практический маркетинг. – 2010. - № 4. – С. 15-19.
 8. Котляров И.Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012. - № 5. – С. 28-35.
 9. Котляров И.Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. - № 10. – С. 50-54.
 10. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. - № 1. – С. 56-61.
 11. Котляров И.Д., Сычева О.С. Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов // Практический маркетинг. – 2010. - № 11. – С. 11-15.
 12. Курбанов А.Х. Методика оценки эффективности деятельности сторонних организаций, привлекаемых в рамках аутсорсинговых контрактов // Фундаментальные исследования. – 2012. - № 6-1. – С. 239-243.
 13. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. – 2012. - № 1. – С. 231.
 14. Плотников В.А. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства // Экономика и управление. – 2009. - № 10. – С. 23-26.
 15. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международная книга, 1993. – 896 с.
 16. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.
 17. Растяпина О.А., Мерззликина Г.С. Развитие форм интеграционного взаимодействия // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2010. - № 4. – С. 35-43.
 18. Старикова М.С. Конкурентоспособность как основа развития организации // Экономика образования. – 2013. - № 1. – С. 96-102.
 19. Татаринцева И.В. Влияние выбора стратегии взаимодействия на инновационное развитие экономических агентов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2011. - № 2. – С. 178-185.
 20. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
 21. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. СПб.: Питер, 2010. – 304 с.
 22. Фокс Д. Как стать сильным конкурентом. Тактики достижения рыночного преимущества. М.: Альпина Паблишер, 2011. – 176 с.
 23. Хаханов Ю. Управление сотрудничеством организаций: менеджмент альянсов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 11-12. – С. 124-132.
 24. Хэмел Г., До И., Прахалад К. К. Сотрудничайте с конкурентами – и побеждайте // Стратегические альянсы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 9-32.
 25. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. Дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 339 с.
 26. Grönroos C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: Wiley, 2000.
 27. Grönroos C. In the Marketplace There Is Only Service – Facilitating Customers' Value Creation // ECIS 2011, Aalto University, June 9-11, 2011. Helsinki: Aalto University, 2011. Available online at: <http://www.ecis2011.fi/keynotes/index.html>. Accessed on 10.03.2013.
 28. Hirschman Albert O. The Paternity of an Index // The American Economic Review. – 1964. - № 5. – P. 761.