

Алыбаев Дж.Б.

ОСОБЕННОСТИ И ИЗУЧЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

Dzh.B. Alybaev

FEATURES AND COMPETITION STUDYING ON A FOREIGN MARKET

УДК: 339.138 (0758)

В статье рассматриваются особенности конкуренции на внешнем рынке и их роли в распределении продукции.

In article it is considered features of a competition on a foreign market and their role in production distribution.

Рассматриваемый в качестве цели внешний рынок редко представляет собой пространство, совершенно свободное от присутствия конкурентов. Местные производители и импортеры обычно образуют структуру, к которой предприятие вынуждено приспосабливаться. Вместе с тем, если предприятие предполагает столкнуться на рынке со многими конкурентами, ему следует привыкнуть к мысли, что интерес, который его продукция может вызвать на каком-либо рынке, будет распространяться и на аналогичную продукцию этих конкурентов. Поэтому предприятию следует подробно ознакомиться с состоянием конкуренции на интересующем его рынке. Это тем более необходимо, что каждое предприятие наиболее уязвимо в момент его вступления на новый рынок, который может не пощадить даже решительных и уже прочно обосновавшихся здесь конкурентов.

Предприятие должно различать конкуренцию между национальными производителями, пользующимися покровительством со стороны политических властей (исключительное право поставок на государственные рынки, ограничение конкурентоспособного импорта и т.д.), и конкуренцию с другими иностранными производителями, которые могут создать ему более серьезные затруднения. Несмотря на значительную сложность сбора информации, исследование должно дать ответы на следующие вопросы:

Кто может быть конкурентом? Выявление эффективно действующих или представляющих угрозу конкурентов может показаться делом очень простым. С одной стороны, оно позволяет избежать неприятной ситуации, когда тебе предпочтут, например, при торгах, иное предприятие, которое вообще не бралось в расчет до объявления претендентов, а с другой стороны, оно дает предприятию точную информацию о других конкурентах, о юридических, финансовых и коммерческих связях, которые последние, вероятно, поддерживают с более значительными и известными предприятиями.

Какова конкурентная структура? Число конкурентов и распределение их долей рынка существенно проясняют вопрос об имеющейся структуре конкуренции. Монополия, юридическая или фактическая, олигополия, базирующаяся на обусловленных историческими или другими обстоятельствами

соглашениях, либо абсолютно открытая конкуренция - таковы три ситуации, которые определяют существенно различающийся деловой климат. В какой-то из этих ситуаций предприятие лишается возможности прибыльного функционирования.

Какова конкурентная игра? В различных странах критерии оценки одного и того же товара или услуги неодинаковы. Поэтому важно уточнить критерии применительно к ситуации. Конкурентоспособность, разумеется, определяется ценами, а также надежностью снабжения, техническими инновациями или новизной товара в целом, послепродажным обслуживанием, стимулированием сбыта и рекламой. Ситуации, конечно, не являются незыблемыми, и появление нового поставщика может изменить игру в том случае, если он успешно использует другие параметры. Но это требует больших средств, редкой отваги и рынка, достаточно неопределенного и непостоянного. Задача мобилизации адекватных средств имеет как техническую сторону (есть ли возможность обновлять нашу модель автомобиля каждые два года), так и психологическую - полезно ли это и хотим ли мы этого.

Указанные дилеммы позволяют предприятию оценить свои возможности по продвижению на пути освоения избранного рынка.

Анализ, проводимый при выборе внешнего рынка, даст предприятию информацию, позволяющую ему оценить свои возможности. Действительно, возможности экспорта или любой другой стратегической деятельности могут быть оценены лишь в определенном контексте. Это позволяет выявить искусственный характер многих подходов к оценке экспортного потенциала. Такие подходы в наилучшем случае дают возможность только констатировать соответствие организации и функционирования.

Перед лицом рынка и конкурентов предприятие должно сравнить свои сильные и слабые стороны. В связи с этим возникает два главных вопроса: каким возможностям отдать предпочтение и какое состояние рассматривать - реальное или потенциальное. Сначала приступим к сравнительному анализу возможностей в том виде, в каком они проявляются данный момент. Этот анализ в некотором смысле сходен с фотографией. Затем изучим ресурсы, на которые могут рассчитывать предприятие и его конкуренты - как на национальном рынке, так и на внешнем. Полученные результаты напоминают, скорее всего, рентгенограмму. Рассмотрим два случая, когда векторы компетентности сходны. Сталкиваясь с международной конкуренцией, предприятие, как представляется, должно обеспечить себе уровень компетентности по восьми векторам:

- концепция товара или услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов или сравнительных тестов;

- цена, к которой следует прибавлять возможную наценку;

- финансы - как собственные, так и легко мобилизуемые финансовые ресурсы;

- торговля с точки зрения коммерческих методов и средств;

- послепродажное обслуживание, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру;

- внешняя политика, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением;

- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но также убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия позволяет построить "многоугольник конкурентоспособности". Достаточно подойти к каждому конкуренту или к конкуренции в целом, чтобы провести сравнительный анализ конкурентоспособности. Накладывая схемы друг на друга, можно увидеть сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Подобный анализ имеет один недостаток, он рассматривает предприятие в ситуации, обусловленной затруднениями и возможностями его нынешних рынков. Возникает вопрос: в состоянии ли оно, как и его конкуренты, мобилизовать внутри или вовне новые ресурсы в случае возникновения дополнительных потенций или осложнений?

Преимущество изучения внешней среды состоит в том, что оно выявляет два фактора, имеющие большое значение при крупных изменениях среды, сопровождающих выход на мировой рынок. Это:

- уровень взаимопонимания между отделом внешних связей и другими подразделениями предприятия: возможны всякие ситуации - от отсутствия диалога до отношений доминирования, т.е. подчинения;

- важность поддержки, качественной и количественной, которую предприятие может найти в среде происхождения в валютном, финансовом, политическом или социальном планах. Эта поддержка может радикально изменить исходные данные торгового соперничества.

На основе представленного выше анализа предприятие может осуществить выбор приоритетных рынков. Оно располагает необходимой информацией относительно рынков и своих будущих конкурентов. К этому можно добавить более точное восприятие своей компетенции и, таким образом, начать разрабатывать стратегический ответ на вопрос о способе проникновения на выбранный им рынок. Для

оценки своих сравнительных преимуществ в борьбе за тот или иной рынок предприятию необходимо еще провести сегментацию по основным конкурентам, выяснить, почему покупают не ваши изделия, а изделия конкурентов? на какие особенности продукции потребители на рынке обращают внимание в первую очередь?

Какие тенденции сложились на рынке по таким факторам конкурентоспособности, как ассортимент выпускаемой продукции, цены на нее, формы продвижения продуктов на рынке, сбыта, направления НИОКР, виды послепродажного обслуживания клиентов, пути подготовки торгового персонала? Ответы на эти и многие другие вопросы, касающиеся оценки конкурентоспособности вашего предприятия, лучше всего систематизировать в виде таблицы, чтобы можно было в наглядной-форме представить современные тенденции в мотивации потребителя на рынке, происходящие сдвиги в системе потребительских предпочтений, и определить, будут ли потребители приобретать продукцию, выпущенную вашим предприятием, что нужно предпринять, чтобы заинтересовать потребителей в своих изделиях.

Данные, необходимые для такого рода анализа, должны быть предоставлены экономическими службами аппарата управления предприятия, а выставленные оценки согласованы с мнением специалистов этих служб. Для этого лучше всего сформировать группу из наиболее квалифицированных работников, которые вместе с руководством предприятия смогут провести такого рода анализ. В случае если члены группы расходятся в оценках, в таблицу вносится среднее значение переменной, определяемое с учетом мнения каждого.

В процессе анализе очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог таблицы (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Можно также просуммировать значение оценок по основным факторам и сопоставить эти данные с общим итогом, что позволит руководству предприятия выяснить, за счет каких именно факторов нужно повышать конкурентоспособность.

Важность проведения такого анализа, определение того, какие именно параметры данного анализа могут быть привлекательны для потребителя и насколько ваши конкуренты уже позаботились об этом, подтверждается множеством примеров из реальной хозяйственной практики.

Середине 70-х гг. американская компания "Ксерокс" (ведущий производитель множительной техники и копировального оборудования) испытала мощнейший натиск японских конкурентов, результате которого доля "ксерокс" на рынке США уменьшилась 88% в середине 70-х гг. до менее 40% в первой половине 80-х гг. Нельзя сказать, что компания не проявляла инновационной активности, не осваивала выпуск новой продукции. мало того, и в

начале 80-х гг. технический уровень изделий "Ксерокс" был намного выше, чем у японских конкурентов. Так, модель "Ксерокс-914" выставлена сегодня в Смитсоновском институте среди других, самых выдающихся достижений науки и техники. В чем же дело? В чем были причины столь драматического ослабления позиций компаний на рынке и наоборот, где кроются корни успеха японских фирм? Ответ на эти вопросы внешне прост - в грамотной сегментации рынка японскими производителями, такими, как "Шарп", "Кэнон", "Рикоч".

Японские компании начали внедряться на американский рынок современного конторского оборудования, в том числе множительной техники, в 70-е гг. Анализируя рынок, они обнаружили весьма значительный по емкости сегмент, который явно недоиспользовался "Ксерокс": рынок небольших по размерам копировальных аппаратов. Дело в том, что подавляющую часть продукции "Ксерокс", выпускаемой в то время, составляли мощные копировальные машины, с множеством дополнительных технических усовершенствований, позволяющих повысить быстродействие, качество копирования, измерить размеры копии в сравнении с оригиналом и т.п. Но именно поэтому они были, во-первых, достаточно дорогими и, во-вторых, громоздкими. Между тем начавшийся бум мелкого бизнеса в (80-е гг., например, в США еженедельно появлялось 2,5 тыс. самостоятельных предприятий) и общее развитие средств коммуникаций в стране предвещали растущий спрос на множительное оборудование. Поскольку большинство вновь возникающих предприятий и фирм были мелкими, то им просто не по карману была роскошная продукция "Ксерокс". К тому же применение мощных аппаратов в небольших по размеру офисах вещь само по себе неэффективная. Эти общие тенденции и уловили службы маркетинга японских фирм, которые в ходе многочисленных опросов, интервьюирования и обследований выяснили, что миллионы клерков в компаниях США осуществляют изготовление ксерокопий в специальных центрах ксерокопирования, за плату в местных магазинах канцелярских товаров, поскольку

их фирмам невыгодно приобретать в собственность изделия "Ксерокс".

Таким образом, японские фирмы выявили возможность, не вступая непосредственно в конкуренцию с продукцией американского гиганта, потеснить его на рынке. С самого начала они создавали изделия, ориентированные на потребителей из сферы мелкого бизнеса, и смогли продвигать свою продукцию на рынке быстро и без значительных финансовых затрат, при более низком уровне риска капиталовложений. Если бы они попытались начать внедрение на рынок множительной техники, выпуская изделия, аналогичные "Ксероксу", т.е. большие и мощные аппараты, то им пришлось бы не только инвестировать куда больше средств (прежде всего в НИОКР для создания образцов изделий близкого технического уровня), но и первоначально продавать продукцию даже лучшего качества по более низкой цене, что является неизменной платой предприятий-аутсайдеров за внедрение на новый для себя рынок. Сегментация же позволила японским фирмам избежать подобного рода финансовых потерь, сберечь время и силы, которые неизбежно пришлось бы растратить в ходе фронтальной конкурентной борьбы с "Ксерокс". Они просто обошли лидера отрасли "с фланга", сконцентрировав усилия на том участке, где у него были самые слабые позиции. Это, собственно, и обеспечило успех.

В любом случае оценка конкурентоспособности предприятия должна дополняться анализом его слабых и сильных сторон. Руководство предприятия, как показывает опыт ведущих компаний, должно получить ответы на следующие вопросы:

Какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж?

Какой рыночной стратегии придерживаются ваши конкуренты в настоящее время? С помощью каких средств они обеспечивают ее реализацию?

Каковы их сильные и слабые стороны?

Какие действия можно ожидать в будущем от нынешних и возможных конкурентов?

Рецензент: к.э.н., доцент Ботобеков А.Б.