

Клочко О. А., канд. экон. наук, доцент кафедры торговой политики НИУ ВШЭ, г. Москва, klochkooa@yandex.ru

БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И ТОРГОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА: КАК УЧЕСТЬ ВСТУПЛЕНИЕ РОССИИ В ВТО?

Статья посвящена изучению взаимосвязи между торговой политикой страны и стратегиями компаний. Цель исследования состоит в изучении подходов, которые позволяют отечественным компаниям анализировать возможные последствия вступления страны в ВТО и принимать эффективные стратегические решения. Предлагается деление внешних факторов бизнеса на факторы макросреды и отраслевые факторы. Относя торговую политику к факторам макросреды, автор предлагает методологию анализа ее влияния на отраслевые факторы компании. Это позволит более точно учитывать угрозы и возможности, связанные с вступлением в ВТО, при разработке стратегии компании.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, внешние факторы, возможности, разработка стратегии, торговая политика, угрозы.

Введение

Вступление России во Всемирную торговую организацию в 2012 году стало одним из самых значимых событий в жизни страны за весь постсоветский период. На этапе подготовки к этому шагу, а также в настоящее время обсуждаются вопросы последствий данного события для российских компаний и отраслей, проводятся анализ и исследования политиками, экономистами, учеными¹. Однако несколько

в стороне от этой работы оказались сами компании, на которых вступление в ВТО оказывает самое прямое влияние. Конечно, бизнес страны принимал непосредственное участие в разработке рекомендаций, проводил диалог с властью, лоббировал свои интересы в ходе ведения переговоров. Однако в этом процессе приняли участие только крупнейшие компании и предпринимательские круги, а также представители довольно ограниченного числа российских отраслей. Небольшие фирмы, занятые своими текущими, оперативными проблемами, или не проявили интерес, или не были приглашены к сотрудничеству. Тем не менее, событие произошло, и большинству российских компаний необходимо начать учитывать его последствия в своей деятельности, к сожалению, теперь уже постфактум.

Сложившаяся ситуация достаточно ярко характеризует принятую в российском

¹ См., например: Булгакова М. А., Гаджиев Ш. А. Интеграция России в ВТО: особенности обеспечения экономической безопасности отдельных отраслей промышленности (на примере лесопромышленного комплекса) // Современная конкуренция. 2012. № 4 (34). С. 69–80; Полухин А. А. Экономический анализ основных направлений развития российского рынка кормовых культур в условиях ВТО // Современная конкуренция. 2013. № 4 (40). С. 130–138.

бизнесе практику долгосрочного стратегического планирования. Мы не пытаемся предвосхитить возможные угрозы и использовать возможности, а реагируем на уже свершившиеся события. К сожалению, в основе этой проблемы лежит более широкая причина — недостаточно высокий уровень и качество стратегического управления в российских компаниях в целом. Даже при наступлении определенного события, способного оказать влияние на жизнедеятельность предприятия, далеко не сразу и не всегда происходит его полноценный анализ, сопровождающийся разработкой и внедрением эффективных управленческих решений.

В связи с этим важное значение приобретает предложение отечественным компаниям подходов, которые позволят им грамотно анализировать возможные последствия вступления страны в ВТО для их бизнеса, а также принимать необходимые решения и внедрять эффективные стратегии. Это положение и является целью настоящего исследования.

Место торговой политики государства в совокупности факторов внешней среды компании

В основе принятия любого стратегического решения лежит анализ внешней и внутренней среды компании. Очевидно, что любое решение и действие государства, в том числе в области регулирования внешней торговли, представляет собой внешнюю, не подконтрольную компании среду. В дальнейшем внешние факторы могут привести к изменениям во внутренней среде фирмы, например, к реинжинирингу бизнес-процессов, переориентации производства, изменению географии деятельности и т. п. Однако если подобная ситуация происходит, то она будет представлять собой второй этап событий, в связи с чем прежде все-

го необходимо проанализировать последствия изменения внешней среды для бизнеса фирмы.

Специалисты в области стратегического менеджмента, как правило, делят факторы внешней среды на два или три блока, предлагая при этом совершенно разнообразную терминологию. Так, Хангер выделяет социальную и операционную среду бизнеса², Томпсон и Стрикленд предлагают анализировать, во-первых, экономические, социальные, политические и юридические факторы, во-вторых, условия конкуренции и общую привлекательность отрасли, в-третьих, возможности и угрозы³, Долгов и Прокопенко описывают макроокружение и непосредственное окружение фирмы⁴.

Общим для всех авторов подходом является выделение в отдельную категорию факторов, характеризующих отрасль, в которой работает компания — конкурентов, поставщиков, потребителей. Все остальные факторы переносятся ими во вторую группу более общих факторов.

Справедливость этой логики обусловлена высокой значимостью отраслевых факторов в обеспечении выживания, конкурентоспособности и, в конечном счете, прибыльности бизнеса компании. Так, любые изменения в поведении потребителей, например, изменение их вкусов, могут стать источником конкурентного преимущества компании или угрозой его потери, позволить ей создать дополнительную стоимость и прибыль или потерять их. От того, как ведут себя поставщики, сколько их, как компания организует свою работу с ними, так-

² Хангер Д. Д. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2012. С. 55.

³ Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. М.: издательский дом «Вильямс», 2007. С. 85–88.

⁴ Долгов А. И., Прокопенко Е. А. Стратегический менеджмент. М.: ФЛИНТА: МПСИ, 2011. С. 63–70.

же зависит рентабельность и устойчивость ее бизнеса. Кроме того, любые изменения в сфере конкуренции — появление новых игроков, новых товаров-заменителей, интенсивность имеющейся конкуренции — также создает для компании источники конкурентного преимущества или угрозу его потери.

Таким образом, прямое воздействие на прибыль компании и ее конкурентные позиции оказывают покупатели, поставщики и конкуренты. Эти три группы игроков характеризуют отрасль, в которой работает компания, поэтому в рамках данного исследования их совокупность предлагается называть отраслевыми факторами.

Отраслевые факторы составляют «ядро» внешней среды, наиболее близкое к деятельности компании. Все прочие факторы внешней среды формируют макросреду, и поэтому использование для них термина «макрофакторы» будет вполне оправданным. Отличие макрофакторов от отраслевых состоит в том, что они в большинстве своем не имеют отраслевой специфики и их действие может проявляться в самых разных сферах производства товаров или услуг.

Традиционно к макрофакторам относятся так называемые факторы PEST-анализа: политические, экономические, социальные и технологические факторы. Предложен PEST-анализ был еще в конце 90-х — начале 2000-х годов. Однако с тех пор появились новые глобальные тенденции, в частности, глобальное потепление, углубление интеграции между странами, мнения о невозможности стопроцентной глобализации мировой экономики, чему мешают локальные (местные) факторы. В связи с этим появились расширенные концепции PEST-анализа: PESTLE, в котором дополнительно выделяются юридический (Legal) и экологический (Environmental) факторы, а также STEEPLE, где кроме всего прочего учитывается этнический географический фактор.

Очевидно, что в рамках предложенной классификации решения государства в области торговой политики, в том числе вступление в ВТО, необходимо отнести к факторам макросреды. Это подтверждается тем, что они носят, во-первых, общий характер, оказывая сильное влияние на макроэкономические показатели развития государства в целом. Во-вторых, инструменты торговой политики, регулирующие деятельность компаний отдельно взятой отрасли, будут оказывать самое непосредственное, иногда очень сильное влияние на конкурентоспособность других, смежных отраслей, в первую очередь, отраслей-потребителей и отраслей-поставщиков. Так, например, введение более высоких импортных пошлин на сталелитейную продукцию приведет к росту цен на сталь, и, следовательно, к росту себестоимости и потенциальному снижению конкурентоспособности в отраслях-потребителях сталелитейной продукции, автомобилестроении и машиностроении.

Следует отметить, что торговую политику, как фактор макросреды компании, можно относить как к группе политических, так и юридических или экономических факторов. Это зависит от подхода специалистов по стратегическому менеджменту, которые будут применять данную классификацию в практической деятельности своей компании.

Влияние торговой политики на отраслевые факторы внешней среды компании

Известный английский ученый в области стратегического менеджмента Р. Грант, подчеркивая высокую значимость именно отраслевых факторов в разработке стратегии фирмы с целью обеспечения ее рентабельности и конкурентоспособности, предлагает проводить анализ факторов макросреды следующим образом: сначала анализировать влияние макрофакторов на отраслевые

факторы, а затем уже влияние отраслевых факторов на позиции фирмы и ее конкурентоспособность⁵.

Представляется, что данный подход является наиболее целесообразным в связи с тем, что зачастую бывает очень сложно дать однозначный ответ на вопрос о том, какой характер (положительный или отрицательный) оказывает тот или иной фактор макросреды на деятельность фирмы, представляет он собой угрозу или возможность. Даже при ответе на эти вопросы, следующий за ними анализ того, какова сила этого влияния, следует ли учитывать его при разработке стратегии или нет, наверняка вызовет большие трудности.

Так, например, появление Интернета и электронной торговли, с одной стороны, является очевидной возможностью для бизнеса компаний, работающих в сфере розничной торговли, поскольку позволяет обслуживать большее число потребителей в разных уголках страны и даже мира. Однако, с другой стороны, этот же фактор является и угрозой, так как он снизил барьеры входа на данный рынок. Теперь очень большое число фирм, которые ранее не планировали заниматься розничным бизнесом в силу необходимости решения организационных вопросов (покупка или аренда помещения, наем персонала, приобретение и установка торгового оборудования и другие расходы), теперь вполне могут рассматривать этот сегмент бизнеса как привлекательный. Таким образом, конкуренция ужесточается, что приводит к сокращению доли рынка и уровня прибыли отдельных игроков.

Подход, предложенный Грантом, во многом позволяет решить описанную выше проблему, так как предполагает целенаправленное выявление влияния факторов макросреды на отраслевые факторы, по которым легче всего судить, приведет ли их измене-

ние к росту доходов и доли рынка фирмы или к их снижению.

Чтобы проиллюстрировать этот подход в отношении рассматриваемого нами фактора «торговая политика / вступление в ВТО», разберем несложную ситуацию, например, сложившуюся в компьютерной отрасли страны. Еще в 2011 году было известно, что в течение трех лет после присоединения к Всемирной торговой организации будут отменены пошлины на компьютеры, а также средства их производства, которые на момент вступления составляли 5,4%. Компании, работающие в российской компьютерной отрасли, могут оценить влияние этого события на свой бизнес через призму отраслевых факторов следующим образом.

Поставщики. Отмена пошлин приведет к снижению цен на импортные комплектующие, что означает более гибкое ценообразование со стороны зарубежных поставщиков, а также облегченный доступ к дорогим высокотехнологичным западным разработкам, которые зачастую используются российскими производителями. Это бесспорно создает возможности для российского бизнеса, которые должны быть учтены при разработке бизнес-стратегии.

Покупатели. Снижение цен на комплектующие позволит снизить затраты на производство в российских компаниях, а также улучшить качество производимой продукции, что привлечет новых покупателей и увеличит долю рынка российских игроков. Положительное влияние на поведение потребителей также очевидно.

Конкуренты. В связи с тем, что пошлины перед вступлением России в ВТО находились на достаточно невысоком уровне, значительного влияния это событие на цены готовых компьютеров импортного производства на российском рынке, скорее всего, не окажет. Поэтому, несмотря на возможность некоторого обострения конкуренции со стороны зарубежных компаний в связи со снижением цен

⁵ Grant R. M. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Blackwell Publishing Ltd, UK, 2002. P. 66.

на их продукцию, сильной угрозы это для российских производителей не представляет. Кроме того, учитывая определенное технологическое отставание российского компьютерного сектора от мирового уровня, потребители в целом уже разделились на приверженцев западного или отечественного продукта. В сложившейся ситуации у российских фирм даже появляется возможность сократить отставание от иностранных конкурентов благодаря получению облегченного доступа к высокотехнологичным зарубежным комплектующим и деталям, что приведет к росту качества продукции и конкурентоспособности отечественных компаний, и, следовательно, возможности навязать западным конкурентам свои правила игры.

Подводя итог данному экспресс-анализу, следует отметить положительное влияние вступления России в ВТО на действие отраслевых факторов, а значит, и отечественную отрасль в целом. Следует отметить, что данная ситуация является не слишком сложной, и выводы можно получить интуитивно, основываясь на опыте и основных тенденциях. Так, например, Всеволод Опанасенко, генеральный директор компании-производителя суперкомпьютеров «Т-Платформы», сделал следующее заявление: «Снижение этих пошлин позволит нам сократить себестоимость производства, что повысит конкурентоспособность наших суперкомпьютеров по отношению к решениям западных игроков и, возможно, увеличит нашу прибыль»⁶.

Однако не всегда выводы бывают очевидными, и тогда значительную помощь стратегическому отделу компании окажет предлагаемая ниже методология анализа влияния факторов макросреды на деятельность компании через призму отраслевых факторов.

⁶ Грамматчиков А., Ивантер А., Инкижинова С. и др. Достаточно сильны для ВТО // «Эксперт» № 46 (779). URL: <http://expert.ru/expert/2011/46/dostatochno-silnyidlya-vto/> (дата обращения: 05.10.2013).

Отраслевые факторы, наиболее подверженные влиянию со стороны инструментов торговой политики

После определения общего подхода к оценке влияния торговой политики как фактора внешней среды на деятельность и перспективы развития компании возникает другой важнейший вопрос: какие отраслевые факторы в наибольшей степени будут подвержены влиянию инструментов торговой политики и, следовательно, требуют самого пристального анализа?

Ответ на этот вопрос во многом позволяет дать предложенная всемирно известным американским ученым М. Портером модель пяти сил конкуренции⁷, которые и представляют собой наиболее полную совокупность отраслевых факторов компании.

Первоначально, до теории пяти сил Портера, экономисты объясняли разный уровень прибыли в отрасли и, следовательно, перспективы работы компаний в ней, только характером конкуренции. Так, совершенная конкуренция предполагает минимальную прибыль игроков, олигополия — средний уровень, монополия — максимально возможный при отсутствии вмешательства со стороны государства. Кроме характера конкуренции, Портер предложил проанализировать еще четыре дополнительных фактора: угроза со стороны новых конкурентов, угроза со стороны товаров-заменителей, способность поставщиков торговаться или рыночная власть поставщиков, способность покупателей торговаться или рыночная власть покупателей⁸.

Описывая каждый элемент своей модели, М. Портер в первую очередь выделяет факторы, оказывающие влияние на интен-

⁷ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. М.: «Альпина Паблицер», 2008. — 720 с.

⁸ Там же. С. 53.

сивность проявления той или иной из «пяти сил». Для понимания того, попадает ли торговая политика в поле зрения данной теории и к какой отраслевой «силе» лучше всего отнести ее проявление, рассмотрим каждый элемент теории и факторы, его определяющие, чуть подробнее.

Угроза со стороны новых конкурентов является наиболее очевидным отраслевым фактором, на который оказывает влияние торговая политика страны. Вступление в ВТО открывает для одних российских фирм возможности на внешних рынках, куда они придут как раз в качестве новых или «новых» старых игроков, для других — создает угрозы в связи с вероятным появлением иностранных конкурентов на российском рынке в результате снижения торговых барьеров. Следует отметить, что именно при описании данной отраслевой силы автор модели акцентирует внимание на факторе государственного регулирования, выделяя его в качестве одного из барьеров по входу в отрасль. В свою очередь, наличие входных барьеров определяет вероятность появления новых игроков. Однако в других элементах модели Портера фактор государства в качестве ключевого не фигурирует. Попробуем проанализировать справедливость этого подхода в отношении торговой политики страны.

Второй элемент модели, интенсивность конкуренции между игроками отрасли, оказывает самое сильное влияние на уровень прибыли работающих в ней компаний. Согласно А. А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду, по степени интенсивности конкуренция может быть четырех основных видов:

- убийственная, когда конкуренты ведут ожесточенную ценовую борьбу агрессивными методами, взаимно разрушительными с точки зрения прибыли;
- яростная или энергичная, когда игроки борются за увеличение доли рынка, снижая общую прибыльность отрасли;
- умеренная, когда при активном использовании различных приемов все участники получают приемлемую прибыль;

- слабая, если большинство компаний отрасли удовлетворена темпами роста продаж и долями рынка, редко принимаются активно переманивать покупателей и получают достаточно высокую прибыль⁹.

Какое влияние может оказать торговая политика страны на интенсивность конкуренции? Ответ: самое прямое. Направленная на защиту интересов национальных производителей, торговая политика снижает интенсивность конкуренции, ставя зарубежных производителей в менее благоприятные условия, и наоборот. Так, при вступлении в ВТО мы имеем дело как раз с обратной ситуацией, когда страна берет на себя обязательства значительно снизить ставки ввозных пошлин на импортные товары. Это создаст возможность для иностранных производителей снизить цены на свою продукцию на российском рынке, что естественным образом обострит конкуренцию.

Угроза со стороны товаров и услуг-заменителей, следующий элемент модели, оценивается при помощи анализа таких факторов, как цена на заменитель, готовность потребителя воспользоваться им и доступность заменителя. Изменения в торговой политике могут вызвать следующие возможности и угрозы для компании. Во-первых, если инструменты торговой политики касаются регулирования самой отрасли, то они могут привести к изменению цен на ее продукцию и частичному отказу от ее потребления или, наоборот, переходу потребителей от заменителей. Во-вторых, введение или изменение мер торговой политики могут происходить в отраслях, выпускающих заменители. Несмотря на разные объекты государственного регулирования, влияние на деятельность компании будет выражаться также или в снижении потребления товаров и услуг заменителей, или в ее росте.

⁹ Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. С. 105.

Следующий отраслевой фактор или «сила» модели М. Портера — способность потребителей торговаться. Специалисты в области стратегического менеджмента предлагают оценивать эту силу при помощи анализа ценовой чувствительности покупателей и возможности отказа от совершения покупки¹⁰.

Высокая ценовая чувствительность покупателей приведет к усилению давления с их стороны на производителей и снижению их конкурентоспособности. Зависит она от следующих параметров: значимость приобретаемого продукта в обеспечении качества производимой покупателем продукции, доля расходов на приобретаемый продукт в общем объеме затрат потребителя, дифференцированность продукции (влияет на затраты при смене поставщика), а также интенсивность конкуренции между самими покупателями (чем выше, тем сильнее они будут оказывать давление на своих поставщиков с целью снижения закупочных цен). Обращаясь к торговой политике, очевидно, что ее меры приводят к изменению цен, а следовательно, влияют и на ценовую чувствительность покупателей. В случае благоприятной ситуации способность покупателей торговаться снижается. При росте цен в результате мер торговой политики способность покупателей и их давление на поставщиков может значительно увеличиваться. Поэтому данный фактор также требует учета при принятии в компании стратегических решений.

Угроза отказа от покупки со стороны покупателей и их способность торговаться может быть выражена достаточно сильно в следующих ситуациях. Во-первых, при малом числе покупателей по сравнению с количеством поставщиков и больших объемах совершаемых покупок. Во-вторых, при наличии возможности у покупателя осуществ-

вить вертикальную интеграцию и самостоятельно выпускать продукцию. В-третьих, в случае наличия у покупателей достаточно полной информации о ценах и условиях работы на рынке большинства производителей. Следует отметить, что прямого влияния торговая политика страны на эти тенденции не оказывает, хотя в определенных ситуациях может повлиять косвенным образом.

Последний отраслевой фактор модели М. Портера — способность поставщиков торговаться, не требует отдельного анализа — так как здесь может применяться логика анализа поведения покупателей. Разница состоит лишь в том, что игроки меняются местами, и теперь в роли покупателя выступает производитель (ключевая, рассматриваемая отрасль).

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что изменения в области торговой политики государства могут оказывать самое прямое и зачастую сильное влияние на характеристики отрасли, в которой работает компания, а следовательно, и на эффективность ее деятельности. Угрозы и возможности, которые создает торговая политика и вступление России во Всемирную торговую организацию, могут найти свое отражение в любом отраслевом факторе внешней среды фирмы — в поведении ее потребителей, поставщиков, действующих и потенциальных конкурентов, а также появлении товаров и услуг-заменителей. Данное влияние может быть положительным для одних сил отрасли и отрицательным для других. В связи с этим разработка успешной бизнес-стратегии компании в условиях членства страны в ВТО должна основываться на всестороннем и комплексном анализе влияния этого события на изменение всех отраслевых факторов бизнеса, методология которого была изложена в данном исследовании.

¹⁰ Grant R. M. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Blackwell Publishing Ltd, UK, 2002. P. 80–82.

Список литературы

1. Булгакова М. А., Гаджиев Ш. А. Интеграция России в ВТО: особенности обеспечения экономической безопасности отдельных отраслей промышленности (на примере лесопромышленного комплекса) // Современная конкуренция. 2012. №4 (34). С. 69–80.
2. Грамматчиков А., Ивантер А., Инкижинова С. и др. Достаточно сильны для ВТО // «Эксперт» №46 (779). URL: <http://expert.ru/expert/2011/46/dostatochno-silnyi-dlya-vto/> (дата обращения: 05.10.2013).
3. Долгов А. И., Прокопенко Е. А. Стратегический менеджмент. М.: ФЛИНТА: МПСИ, 2011. — 280 с.
4. Полухин А. А. Экономический анализ основных направлений развития российского рынка кормоуборочной техники в условиях ВТО // Современная конкуренция. 2013. №4 (40). С. 130–138.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. М.: «Альпина Паблишер», 2008. — 720 с.
6. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. М.: издательский дом «Вильямс», 2007. — 928 с.
7. Хангер Д. Д. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2012. — 319 с.
8. Grant R. M. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Blackwell Publishing Ltd, UK, 2002. P. 550.

*O. Klochko, PhD (Economics), Associate Professor at the Chair of Trade Policy,
National Research University «Higher School of Economics», Moscow, klochkoa@yandex.ru*

**COMPANY'S BUSINESS STRATEGY AND GOVERNMENT'S TRADE POLICY:
HOW TAKE INTO ACCOUNT RUSSIA'S WTO ENTRY?**

The article is dedicated to the analysis of interconnection between government's trade policy and companies' business strategies. The goal of the research is to provide Russian companies with tools that allow them to analyze possible consequences of Russia's WTO entry and make efficient strategic decisions. Trade policy measures should be analyzed as an influence factor on the industrial factors of a company and so lead to an accurate identification of company's threats and opportunities.

Keywords: business strategy, external factors, opportunities, strategy development, trade policy, threats.