

УДК 338.242.2

Бабошин А. В., канд. экон. наук, преподаватель кафедры Теории и практики конкуренции Московской финансово-промышленной академии, г. Москва, baboshin@mail.ru

КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ КОНКУРЕНЦИИ

Понятия конкурентной позиции и конкурентного позиционирования субъекта бизнеса не имеют пока единообразного толкования в современных работах. Весьма часто конкурентное позиционирование трактуется исключительно в маркетинговом ключе, по сути, как маркетинговое позиционирование. Автор статьи высказывает свою точку зрения по поводу ошибочности таких трактовок.

Ключевые слова: конкурентоспособность компании, конкурентная позиция, конкурентное позиционирование, маркетинговое позиционирование, уровни конкурентоспособности.

Процессы глобализации бизнеса, характерные для современной мировой экономики, обостряют конкуренцию между компаниями. Поэтому возникает необходимость в структурировании процесса конкурентного противостояния и в постоянном обновлении методов конкурентного взаимодействия. В этих условиях все большее распространение приобретает поведенческий подход к анализу конкурентного взаимодействия. Данный подход рассматривает процесс конкурентного взаимодействия субъектов предпринимательства между собой и с внешним окружением, при этом не упускаются из виду важнейшие внутрифирменные показатели, однако без акцентирования внимания на них.

Каждая компания, решая задачу выживания и будущего развития, должна уметь противостоять атакам со стороны конкурентов, вовремя выявлять соответствующие предпосылки и объективно оценивать свои возможности в конкурентном взаимодействии. В этой связи требуется квалифицированно оценивать текущее положение и перспективы бизнеса, уметь идентифи-

цировать и формулировать конкурентные преимущества, благодаря поддержанию и развитию которых компания сможет выстоять в конкурентной борьбе и создаст предпосылки для успешного развития.

Каждая компания имеет объективное стремление к обеспечению наиболее выгодных позиций для взаимодействия с разными представителями своего окружения. Меряясь силами со всеми своими конкурентами, субъекты предпринимательского бизнеса в конечном счете решают задачу конкурентного позиционирования. Им необходимо приобрести на рынке конкурентную позицию, соответствующую стремлениям их руководства и владельцев, которые, в свою очередь, вытекают из конкурентного целеполагания. Определив конкурентную позицию, компания сможет квалифицированно оценить существующее положение и перспективы, узнать, насколько успешно и эффективно она осуществляет конкурентное взаимодействие.

Стадии конкурентоспособности в процессе конкуренции изменяются горизонтально: стратегическая конкурентоспособ-



Рис. 1. Взаимосвязь конкурентоспособности и конкуренции

ность (СК), потенциальная конкурентоспособность (ПК), реализованная конкурентоспособность (РК) (рис. 1)¹.

Конкурентная же позиция компании фиксирует изменение конкурентоспособности вертикально: различные уровни стратегической, потенциальной, реализованной конкурентоспособности (рис. 2).

Подобно тому как конкуренция является процессом, в результате которого достигается уровень конкурентоспособности, конкурентное позиционирование — это процесс достижения конкурентной позиции, которая, в свою очередь, отражает уровень конкурентоспособности компании.

Субъектам предпринимательского бизнеса необходимо знать свою конкурентную позицию подобно тому, как участники фрегатной гонки должны определять свои координаты и координаты соперников. Зная эти координаты, вы имеете возможность использовать инструментарий конкурентной борьбы в полной мере.

Итак, каждая компания должна определить занимаемую ею конкурентную позицию для:

- адекватной оценки успешности конкурентного взаимодействия и существующего положения компании;
- приобретения реальных рычагов влияния на рынок, применения способов направляющего воздействия на окружение, включая создание дискомфорта и угроз представителям внешнего окружения, а также противодействие встречным угрозам извне;
- закрепления в собственных глазах и в глазах окружения текущего уровня своей конкурентоспособности по сравнению с конкурентоспособностью конкурентов и выработки соответствующих стратегий дальнейшего взаимодействия;
- эффективной демонстрации внешнему окружению собственных конкурентных преимуществ, сокрытия своих конкурентных недостатков и выявления недостатков соперников;
- определения стратегических задач дальнейшего повышения конкурентоспособности.

¹ Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. 432 с.

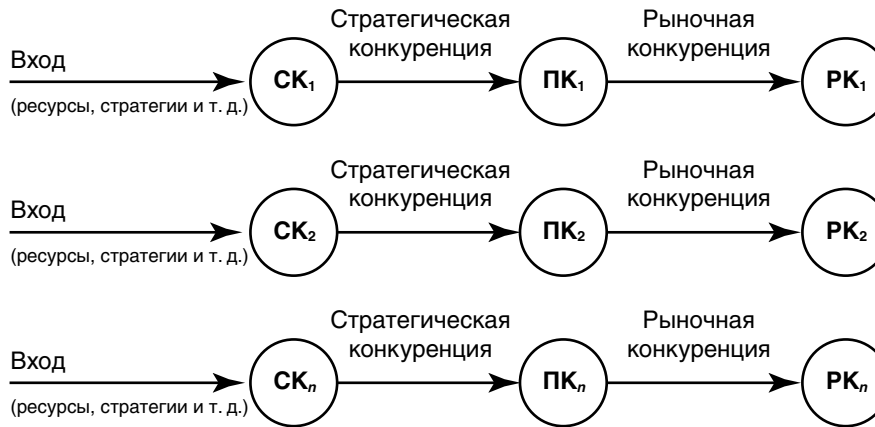


Рис. 2. Уровни конкурентоспособности (вертикаль)

В современных публикациях можно встретить неоднозначные подходы к определению конкурентных позиций компаний. Проблематика конкурентных позиций компании очень молода, поэтому единого и общепризнанного определения еще не сложилось. В отечественной и зарубежной литературе понятие «конкурентная позиция» трактуется по-разному.

Российские специалисты в области экономики и менеджмента предпочитают использовать такие категории, как «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества». Эти термины также широко используются зарубежными исследователями. Однако следует обратить внимание на то, что понятие «конкурентная позиция» является показателем успешности конкурентного взаимодействия компании. Более того, используя это понятие, можно оценить перспективу успешности предстоящих конкурентных действий, что позволяет четче обосновать мотивационную и целевую направленность стратегических решений руководства компании. В отечественной литературе понятие «конкурентная позиция» используется лишь в последние несколько лет.

Первым российским ученым, который предпринял попытку изучить проблематику конкурентного позиционирования,

стал Ю. Рубин. Он сформулировал понятие конкурентной позиции следующим образом: «Под конкурентной позицией субъекта предпринимательского бизнеса понимается место, которое тот занимает среди своих непосредственных соперников. Это место отводится ему в процессе оценивания его деятельности им самим и его окружением. Конкурентная позиция каждого субъекта бизнеса всегда имеет относительный характер — она выявляется в процессе сопоставления его действий с конкурентными действиями его соперников»².

Российская компания «Франклин и Грант» термин «конкурентная позиция» трактует весьма широко, а одним из результирующих показателей конкурентной позиции понимает положение компании в системе координат «доходность — риски»³ (рис. 3).

Очень различаются подходы к определению и пониманию конкурентных позиций в западной литературе.

² Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008. С. 117.

³ <http://franklin-grant.ru/ru/services/enterprise-risk-competition.asp>

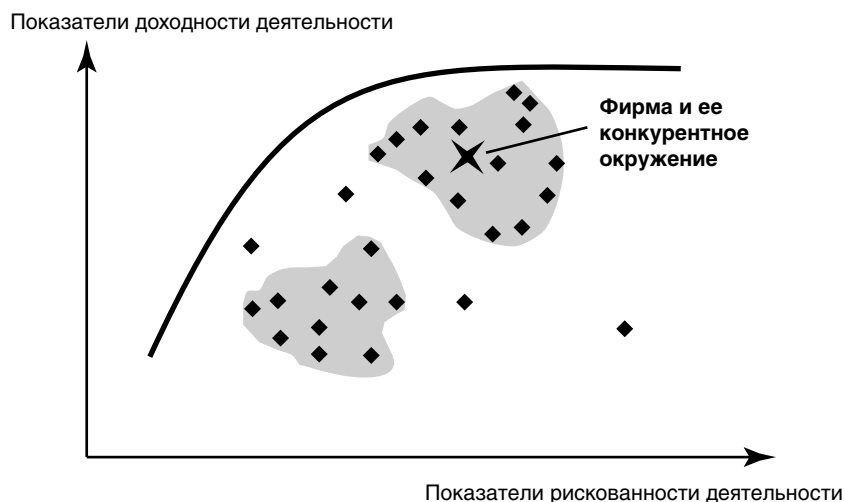


Рис. 3. Конкурентная позиция компаний
(подход компании «Франклин и Грант»)

Так, Р. Румельт в своей статье «Оценка бизнес-стратегии» отмечает: «Занимаемая конкурентная позиция отражает конкурентные преимущества, которыми обладает предприятие в области»⁴.

Ф. Котлер в своей знаменитой книге «Основы маркетинга» пишет о конкурентной позиции: «Одни компании — старые, устойчивые, другие — новые и неопытные, одни борются за быстрый рост доли рынка, другие за получение долгосрочной прибыли. Все эти компании будут занимать разные конкурентные позиции на целевом рынке»⁵.

Классики стратегического менеджмента А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III определяют конкурентную позицию компании как один из этапов исследования конкуренции в отрасли. Они выявляют конкурентную позицию в результате анализа положения конкурентов на рынке. Конку-

рентные позиции сравниваются методом составления карты стратегических групп⁶. Более подробно рассмотрим методiku составления карт стратегических групп при анализе различных методик определения конкурентных позиций.

Понятие «конкурентная позиция» частично раскрывается при составлении матриц стратегического планирования, которые к тому же предлагают методологии определения стратегических позиций. Однако они имеют узконаправленный целевой характер и не отражают всех факторов, влияющих на конкурентную позицию компании.

Несмотря на различие мнений многих авторов концепций, все они сходятся в том, что конкурентная позиция — это положение компании относительно конкурентов. Вся сложность заключается в определении параметров, по которым следует производить относительное сравнение. Существует большое разнообразие предлагаемых параметров. Однако прежде всего

⁴ Румельт Р. Оценка бизнес-стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. С. 130–131.

⁵ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Вильямс, 2000. С. 501.

⁶ Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2002.

необходимо, обобщив существующие мнения, синтезировать определение конкурентной позиции, единственно верное как для целей настоящего исследования, так и для прикладных разработок, базирующихся на данном исследовании.

Таким образом, конкурентная позиция компании — это фиксируемое в определенный момент времени положение компании относительно ее конкурентов. Она формируется в процессе осуществления субъектом предпринимательства конкурентных действий (воздействий на конкурентов и их противодействия), в ходе которых происходит реализация потенциала конкурентоспособности данной компании. Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также на возможности реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий.

Являясь относительной величиной, конкурентная позиция всегда соизмерима и количественно, и качественно. Из определения конкурентной позиции вытекает определение конкурентного позиционирования. Конкурентное позиционирование — это совокупность конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой конкурентной позиции.

Очень часто конкурентную позицию определяют лишь путем сравнения размеров доли рынка компаний, что, безусловно, является неверным. Конечно, доля рынка яв-

ляется значимым показателем, но далеко не единственным.

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования, которую к тому же можно считать родственной моделям определения конкурентной позиции, принято считать так называемую модель «роста — доли» (она больше известна как модель BCG). Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group.

Матрица Бостонской консалтинговой группы отображает позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя осями: горизонтальная — изменение относительной доли конкретного бизнеса по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта; вертикальная — изменение темпов прироста рынка соответствующего продукта (рис. 4).

Модель BCG предлагает типовой набор стратегических решений по конкретному бизнесу в зависимости от попадания в тот или иной квадрант.

При использовании модели планировалось сравнивать лишь разные направления своего бизнеса, однако затем были также проанализированы конкурирующие группы товаров на рынке. Было интересно сравнить, в каком квадранте находятся товары конкурентов, а в каком — товар своей фирмы. Эта модель учитыва-

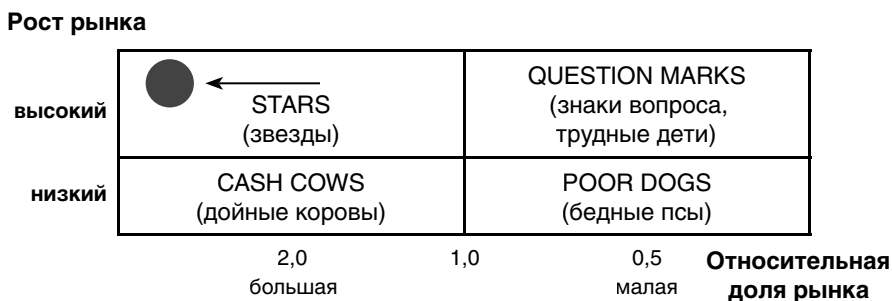


Рис. 4. Матрица Boston Consulting Group (BCG)



Рис. 5. Матрица General Electric/McKinscy & Company

ла не только долю рынка, но и динамику его развития.

После успешного применения модели BCG стали появляться аналитические модели, которые были весьма схожие с ней в основополагающей идее, однако различались от нее и даже в чем-то, несомненно, превосходили ее.

Так, в начале 1970-х годов появилась аналитическая модель GE/McKinsey. В середине 80-х годов было подсчитано, что примерно 36% организаций из списка Fortune 1000 и 45% организаций из списка Fortune 500 внедрились у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главная особенность данной модели состоит в том, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса (изменчивость доли рынка, технология, состояние кадрового обеспечения и т.п.).

По оси Y в данной модели оцениваются те параметры конкретного бизнеса, ко-

торые организации практически неподконтрольны (особенности конкуренции, требования к технологиям и инвестициям, барьеры входа и выхода, цикличность, воздействие макросреды и др.), по оси X — те, которые зависят от организации (относительная доля рынка, разброс по прибыли относительно основных конкурентов, технологические, маркетинговые преимущества, уровень менеджмента, гибкость и др.). Размер каждого бизнеса (круга) пропорционален объему продаж на данном рынке, доля конкретного бизнеса организации изображается как определенный сегмент соответствующего круга (рис. 5).

Стратегические рекомендации по позициям модели GE/McKinsey (рис. 6):

- 1-й квадрант — быстро уходить с рынка;
- 2-й квадрант — медленно уходить с рынка;
- 3-й квадрант — извлекать максимальную выгоду или уходить;
- 4-й квадрант — оставаться или медленно уходить;
- 5-й квадрант — извлекать максимальную выгоду или уходить;
- 6-й квадрант — реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду;
- 7-й квадрант — инвестировать, реинвестировать, уходить;



Рис. 6. Позиции (квадранты) модели GE/McKinsey для выбора стратегических рекомендаций

8-й квадрант — инвестировать, реинвестировать прибыль;

9-й квадрант — инвестировать или удерживать позиции.

Характеристика переменных сильных сторон организации и привлекательности рынка, используемых в модели GE/McKinsey, приведена в табл. 1.

В настоящее время существуют различные вариации модели GE/McKinsey (ADL–LC (Life Cycle), Shell/DPM и др.). Как правило, в их основе — стремление повысить число и разнообразие учитываемых

факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции. Модель GE/McKinsey наиболее полно соответствует определению конкурентной позиции, однако для российского бизнеса возникает сложность в определении и оптимизации параметров. Как известно, в России государство является не только регулирующим органом, но и активным игроком, поэтому многим крупным компаниям следует осмотрительнее выстраивать свои отношения с властью.

Таблица 1

Характеристика показателей, используемых в модели GE/McKinsey

Характеристика сильных сторон организации (ось X)	Характеристика рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста рынка
Рост доли рынка	Дифференциация продукции
Охват дистрибьюторской сети	Особенности конкуренции
Эффективность сети дистрибуции	Норма прибыли в отрасли
Квалификация персонала	Ценность потребителя
Преданность потребителя продукции организации	Преданность потребителя торговой марке
Технологические преимущества	
Патенты, ноу-хау	
Маркетинговые преимущества	
Гибкость	

Важно учитывать, что бизнес в нашей стране еще молод, класс наемных руководителей не сформировался, и во многих случаях «ляжку» управления тянут создатели компаний.

Исходя из методики определения конкурентных позиций, предложенной профессором Ю. Рубиным, конкурентная позиция компании ставится в зависимость от доли рынка, конкурентного потенциала, рентабельности, что, безусловно, является справедливым, но недостаточным.

Классификации конкурентных позиций строятся по следующим признакам (рис. 7):

- по срокам участия в деловой деятельности — стартовая, промежуточная, финишная;
- по реализации конкурентного потенциала — адекватная, неадекватная;
- по силе конкурентных действий — относительно сильная, относительно слабая;
- по маневрированию ресурсами, в том числе инвестиционными, — относительно гибкая, относительно негибкая;

- по перспективам — перспективная (жизнеспособная), бесперспективная (нежизнеспособная);

- по сравнительным признакам — наилучшая, лучшая, хорошая, средняя, плохая, худшая, наихудшая;

- по взаимному влиянию (способность воздействия на окружение и противодействие ему) — доминирующая, подчиненная, нейтральная;

- по устойчивости — относительно устойчивая, относительно неустойчивая.

В работе профессора Ю. Рубина указано, что конкурентная позиция субъекта бизнеса признается наилучшей, если на старте деловой деятельности или в дальнейшем она является наиболее перспективной, сильной, гибкой, а также адекватно отражает возможности фирмы, обусловленные ее потенциалом. Обобщающим показателем в данном случае выступает размер доли рынка одноименной продукции (услуг) в сопоставимых ценах. Поэтому конкурентная позиция субъекта бизнеса будет признана наилучшей, если наилучшей — в наиболь-

Позиция	Оценка										Позиция	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Стартовая		A			B						C	Финишная
Адекватная			B			A		C				Неадекватная
Сильная		B					A		C			Слабая
Гибкая					A		C	B				Негибкая
Перспективная			B						A	C		Бесперспективная
Доминирующая		B					C	A				Подчиненная
Устойчивая				B				C	A			Неустойчивая
		Лучшая	Хорошая		Средняя		Плохая		Худшая			

Примечание. А — мелкая, молодая, неспециализированная компания; В — крупная, стабильная, специализированная компания; С — мелкая, угасающая, неспециализированная компания

Рис. 7. Классификация конкурентных позиций по Ю. Рубину

шей степени соответствующей его конкурентному потенциалу — окажется его доля на избранном сегменте рынка. Для различных компаний наилучшей может быть признана разная по размеру рыночная доля. Так, в фондо-, энерго- и капиталоемких отраслях промышленности, где обычно в течение длительных периодов сохраняется примерно одинаковое количество конкурентов, таковой может оказаться доля в 20, 10 и даже в 5% национального рынка. Для предпринимательских фирм, производящих продукцию широкого потребления или оказывающих массовые потребительские услуги, наилучшей может оказаться и доля, равная 0,01% локального рынка.

Таким образом, главное условие — чтобы размер этой доли соответствовал реальной конкурентоспособности фирмы и позволял обеспечивать превосходство хотя бы над одним из противостоящих соперников.

В данной методологии можно отметить некоторые сложности: непонятно, почему в модели нет обобщающего показателя, о котором говорит автор? Нет ответа и на вопрос: какой из показателей имеет больший вес для определения относительно лучшей или худшей конкурентной позиции компании? С точки зрения автора исследования, правильнее было бы сделать показатели интегрированными. Исходя из описанной выше методологии невозможно сделать вывод о конкурентной позиции компании. В то же время следует отметить глубокий подход к подбору параметров для сравнения компаний, которые во многом соответствуют сегодняшним российским реалиям ведения бизнеса.

Точка зрения профессора Ю. Рубина на развитие теории конкурентных позиций интересна еще и новой категорией, которую он предложил, — это ограничители конкурентных позиций⁷. Ограничители

конкурентных позиций он определяет как барьеры, затрудняющие или препятствующие компаниям беспрепятственно навязывать свои деловые интересы другим компаниям.

Ограничители конкурентных позиций профессора Ю. Рубина являются квинтэссенцией положения М. Портера о 5 силах конкуренции. М. Портер охарактеризовал состояние конкуренции на любом произвольно взятом секторе товарного рынка как следствие одновременного действия 5 сил конкуренции, в числе которых:

- соперничество уже имеющихся конкурентов между собой;
- рыночная власть потребителей;
- рыночная власть продавца;
- угроза появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей;
- угроза вторжения новых участников.

Рассмотрим краткую характеристику конкурентных сил — ограничителей конкурентных позиций.

Эффективность соперничества уже имеющихся конкурентов между собой определяется параметрами конкурентной позиции компании. Влияние данной силы можно оценить по карте конкурентных позиций.

Рыночная власть потребителей — это барьеры, создаваемые клиентами компании, они обусловлены тем, что каждый из клиентов одновременно является и ее конкурентом. Конкуренция между компанией и покупателями продукции проявляется посредством торговли, где каждый участник стремится навязать другому свои деловые интересы и тем самым добиться доминирования над ним хотя бы на микроучастке рыночного сегмента. Клиенты предпринимательских фирм создают барьеры конкурентного позиционирования этих фирм, используя различные приемы.

Рыночная власть продавца — это барьеры, создаваемые поставщиками компании. Они также представляют собой зна-

⁷ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 5-е изд. М.: Маркет ДС, 2006. С. 368.

чимый фактор ограничения возможностей данных субъектов бизнеса по завоеванию и отстаиванию своих конкурентных позиций. Клиентские барьеры обусловлены реальным доминированием поставщиков субъектов бизнеса независимо от того, какую роль они играют в деятельности этих субъектов.

Угроза появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей становится реальной, когда появляются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися на рынке. В данном случае следует оценить эластичность продукта по цене и качеству, а также лояльность потребителя к продукту.

Угроза вторжения новых участников. Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, технологии, чтобы войти на рынок и занять на нем свою долю, получив доступ к ресурсам и каналам сбыта. Однако если барьеры входа на рынок высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли компаний, новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения.

Позднее М. Портер к своим 5 силам добавил 6-ю — действия правительства (государства). Очень подробно ее раскрыл профессор Ю. Рубин⁸.

Таким образом, ограничителями конкурентных позиций являются:

- зависимость от поставщика;
- зависимость от покупателя;
- угроза товаров-заменителей (эластичность спроса на товар);
- угроза появления новых конкурентов;
- соперничество уже имеющихся конкурентов;
- действия государства.

Действия ограничителей конкурентных позиций, безусловно, существенно влияют

на способность той или иной компании занимать и удерживать желаемую позицию. Поэтому при разработке методики оценки конкурентной позиции следует учитывать действие ограничителей конкурентных позиций компании.

Как уже говорилось, А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III определяли конкурентную позицию в результате анализа положения конкурентов на рынке. При этом конкурентные позиции сравнивались методом составления карты стратегических групп. В стратегическую группу входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке «либо объединенными другими общими признаками: ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения, целевыми аудиториями и методами их привлечения, применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки».

Если у всех компаний отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой компании собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько конкурирующих компаний. Объединение компаний отрасли в стратегические группы помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов компании.

Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компаний к той или иной группе необходимо:

- установить параметры дифференциации компаний в отрасли — например, соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое); географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный); степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная); ассортимент продукции (широкий, узкий); использование ка-

⁸ Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008. С. 127.

налов распространения (один, несколько, все); набор предлагаемых услуг (отсутствует, ограниченный, полный);

- составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки, обозначающие местоположение каждой компании;

- объединить компании, местоположение которых на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу;

- заключить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли.

По такой схеме составляются двумерные карты стратегических групп для любой отрасли.

Точка зрения А. А. Томпсона-мл. и А. Дж. Стрикленда III особенно интересна потому, что они делают вывод из своей методологии и предлагают пути ее использования.

Из карты стратегических групп можно установить, какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли и на какие стратегические группы. Компании в стратегических группах, подверженных негативному влиянию, могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность такого перемещения зависит от барьеров вхождения в выбранную группу. Попытки конкурирующих компаний перейти в другую стратегическую группу почти всегда усиливают конкуренцию. Если известно, что какие-то компании пытаются изменить свою конкурентную позицию, можно отметить на карте стрелками направление их перемещения, чтобы представить динамику конкурентной борьбы.

Движущие силы и конкурентное давление воздействуют на разные группы с разной интенсивностью, а потенциальная прибыльность групп зависит от относительной привлекательности их рыночной позиции, поэтому одни стратегические группы за-

нимают более благоприятное положение, другие — менее благоприятное.

К факторам, от которых зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп, можно отнести неодинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний-потребителей, со стороны товаров-заменителей других отраслей, а также различную интенсивность конкуренции внутри стратегических групп и различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

В целом чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями. Сильнее всего конкурируют между собой компании одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты — это члены ближайших групп. Члены стратегических групп, значительно удаленные один от другого на карте, обычно вовсе не конкурируют друг с другом.

Например, *Tiffany & Co.* и *Wal-Mart* торгуют золотыми и серебряными ювелирными украшениями, но цены и качество их продукции настолько различны, что конкуренция между ними практически невозможна. По этой же причине часы *Timex* не могут серьезно конкурировать с *Rolex*, а автомобили *Subaru* — с *Lincoln* или *Mercedes Benz*.

Данная методология имеет существенный минус, потому как дает картину лишь по двум показателям. Таких «двоечек» можно собрать сотню. Как сделать вывод в итоге о том, какая компания все же занимает более выгодную конкурентную позицию? Невозможность сделать такой вывод лишает всякого смысла выводы по каждой «двоечке».

В основе модели определения конкурентных позиций А. А. Томпсона-мл. и А. Дж. Стрикленда III лежит карта стратегических групп М. Портера, разработанная в его книге в 1980 г. Вообще, следует отметить, что единодушно признанным на

Западе экспертом в области конкуренции является профессор Портер, и многие западные ученые, пишущие о конкуренции, лишь синтезируют его взгляды⁹.

Еще одна попытка представить методологию определения конкурентной позиции была сделана Грэмом Хулеем. Рассуждая в своей книге «Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование» о конкурентном позиционировании, он считает синонимами «позиционирование» и «конкурентное позиционирование». Так, конкурентное позиционирование он определяет как маркетинговое позиционирование, что изначально не верно: «Конкурентное позиционирование компании — это утверждение ее рыночных целей, т.е. того, чем будет конкурировать компания, и отличительного преимущества, или того, как она будет конкурировать... Для компании, цель которой состоит в получении доли рынка, а общий метод достижения этой цели — привлечение на свою сторону клиентов конкурирующих организаций, конкурентным позиционированием будет утверждение, как именно и в какой конкретно части рынка это произойдет»¹⁰.

Интересный подход к пониманию конкурентной позиции компании содержится в работах известного американского специалиста в области стратегического управления И. Ансоффа¹¹. Он вводит понятие конкурентного статуса и трактует его как конкурентную позицию субъекта бизнеса, как специфический измеритель положения компании на рынке. Данный изме-

ритель (по И. Ансоффу — показатель конкурентного статуса фирмы) определяется как величина рентабельности стратегических инвестиций фирмы, откорректированная на степень оптимальности стратегии данной фирмы и степень соответствия ресурсного потенциала указанной фирмы этой оптимальной стратегии.

Формула для расчета показателя конкурентного статуса фирмы (КСФ) выглядит следующим образом:

$$\text{КСФ} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o},$$

где I_f — уровень стратегических инвестиций фирмы; I_k — критическая точка объема инвестиций, находящаяся на границе прибылей и убытков и показывающая, что если объем инвестиций оказывается ниже этой точки, фирма не получает дохода; I_o — точка оптимального объема инвестиций, после которой увеличение инвестиций приводит к снижению дохода; S_f , S_o — соответственно действующая и оптимальная стратегии фирмы; C_f , C_o — соответственно имеющийся и оптимальный ресурсные потенциалы фирмы.

И. Ансофф оценивает показатели S_f/S_o и C_f/C_o как среднеарифметические балльные оценки (по шкале от 0 до 1) степени соответствия факторов действующей стратегии или имеющегося потенциала факторам оптимальной стратегии или оптимальному потенциалу.

Если КСФ = 1, то фирма сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и станет одной из наиболее рентабельных. В случае если один из показателей, составляющих конкурентный статус предпринимательской фирмы, равен 0, данная фирма не получит прибыли. Такое положение может сложиться, если:

- у фирмы отсутствует какая-либо стратегия (что, однако, маловероятно);
- у фирмы отсутствует какой-либо ресурсный потенциал (что совсем невероятно);

⁹ Нужно сказать, что в современной России вопросами конкуренции занимаются многие ученые, но признанных лидеров выделить сложно. Можно отметить несколько направлений, школ, основоположниками которых являются Г. Б. Клейнер, Ю. Б. Рубин, А. Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдинов.

¹⁰ Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес-букс, 2005.

¹¹ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 101.

• стратегические инвестиции фирмы соответствуют критической точке, т.е. $I_f = I_k$.

Далее И. Ансофф предлагает следующую градацию конкурентного статуса фирмы:

- $0 < \text{КСФ} < 0,4$ — слабая конкурентная позиция;
- $0,5 < \text{КСФ} < 0,7$ — средняя конкурентная позиция;
- $0,8 < \text{КСФ} < 1,0$ — сильная конкурентная позиция.

Профессор Р. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность компании (или уровень конкурентоспособности в терминологии автора) в соответствии со способностью производить конкурентоспособные товар или услугу. Он приводит следующие рекомендации по оценке уровня конкурентоспособности компании:

- уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину показателей конкурентоспособности товаров на конкретных рынках;
- отдельно проводить анализ эффективности деятельности организации исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;
- отдельно считать показатели устойчивости функционирования организации;
- прогнозировать указанные 3 комплексных показателя минимум на 5 лет.

Анализируя существующие методики определения конкурентной позиции бизнеса, нельзя не сказать о дью дилидженс (*due diligence*).

Прежде чем рассказать о том, что представляет собой *due diligence*, необходимо отметить, что это понятие пришло в Россию сравнительно недавно. Всего несколько лет назад в нашей стране этот ставший теперь модным термин был известен ограниченному кругу лиц, а именно международным юристам, финансовым консультантам, инвестиционным банкирам и аналитикам. В последующем формирование финансового рынка, приход крупных иностранных инве-

сторов на российский рынок, увеличение сделок по слиянию и поглощению компаний привели к тому, что термин *due diligence* получил более широкое распространение.

Понятие *due diligence* возникло в США, а именно в статье 11 (б)(3) Закона о ценных бумагах 1933г. Данная статья предусматривала защиту от последующих исков со стороны инвесторов для тех эмитентов, кто провел необходимое и разумное исследование вопросов, вошедших в проспект эмиссии ценных бумаг. Именно с того момента, как данная статья была принята, такой процесс исследования оценки в Соединенных Штатах стал называться *due diligence*.

Со временем термин *due diligence* приобрел более широкое значение и, выйдя за пределы исследования в рамках выпуска акций, стал включать любое исследование дел компании, ее бизнеса, активов в связи с каким-либо существенным финансовым инвестированием или намерением заключить контракт.

К сожалению, достаточно сложно подобрать точный и емкий русский перевод, адекватно отражающий комплексный характер этого английского термина. Предлагаемые в различных источниках варианты перевода — такие, как «должное усердие», «должная старательность», «тщательное изучение», «всестороннее исследование достоверности предоставляемой информации», «должная добросовестность», «проверка должной добросовестности», «юридическая экспертиза», «финансовая и юридическая проверка компании», «всестороннее исследование деятельности компании, ее финансового состояния и положения на рынке» и другие — в той или иной степени отражают суть процесса *due diligence* как ряда действий, направленных на достижение определенного результата в зависимости от поставленных задач.

Однако чаще всего под *due diligence* понимают проверку либо экспертизу компании.

Основная цель *due diligence* — помочь покупателю или инвестору выяснить все самое важное и существенное относительно бизнеса или компании, которую он намеревается приобрести или в которую он собирается вложить деньги, перед таким планируемым приобретением или вложением средств. В данном случае также важно выяснить слабые и сильные стороны исследуемых компании или бизнеса, оценить возможные риски, обнаружить любые проблемные вопросы, которые могут помешать сделке, и т. д.

Информация, полученная в ходе *due diligence*, может повлиять на различные условия сделки, например, на ее структуру, цену, время проведения и др.

Таким образом, *due diligence* проводится для того, чтобы оценить «жизнеспособность» и выгодность планируемой сделки, потенциальные риски, связанные с осуществлением сделки, а также последствия реализации таких рисков. *Due diligence* основывается на изучении фактических данных, документов, информации, законодательства и проводится с целью вынесения объективного заключения об истинном положении дел.

Для определения конкурентной позиции можно проводить *due diligence* сколько угодно часто, но такой всесторонний анализ будет высокзатратным. К тому же если компания-инициатор готова предоставить различную, самую интимную информацию о своей деятельности, то собрать такую информацию о конкурентах, даже с помощью экспертов, будет весьма сложно, а скорее всего — невозможно. При всей

своей глубине, точности и всесторонности этот метод практически невозможно использовать для построения карты конкурентных позиций компании.

Таким образом, следует констатировать отсутствие системного подхода к определению конкурентных позиций компаний, реализация которого обогатила бы современную теорию конкуренции и позволила бы прагматичному предпринимательскому сообществу рационализировать свою деятельность.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Вильямс, 2000.
3. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: Пер. с англ. Днепропетровск: Балнс Бизнес-букс, 2005.
4. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
5. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 6-е изд. М.: Маркет ДС, 2008.
6. Румельт Р. Оценка бизнес-стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.
7. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2002.
8. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. (Университетская серия).
9. <http://franklin-grant.ru/ru/services/enterprise-risk-competition.asp>

Статья поступила в редакцию 4.02.2009

A. Baboshin, PhD (Economics), Instructor, Theory and Practice of Competition Chair, Moscow University of Industry and Finance, baboshin@mail.ru

BUSINESSES' COMPETITIVE POSITIONS AS SEEN BY THE MODERN THEORY OF COMPETITION

Modern researchers have not elaborated a unified approach towards the terms competitive position and a business' competitive position yet. The term competitive position is rather often seen as a marketing term and is interpreted in the same way as a marketing position. The article author describes here his position and states that the interpretation is erroneous.

Key Words: Competitiveness, Competitive Position, Competitive positioning, Positioning, Level of Competitiveness