

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет экономики и права

*Н.Г. Новикова*

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:  
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД**

Учебное пособие

Иркутск  
Издательство БГУЭП  
2012

УДК 339.1(075.8)  
ББК 65.291.3я7  
Н73

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р экон. наук, проф. В.М. Ягодкина  
д-р экон. наук, проф. В.С. Колодин

Новикова Н.Г.

Н73 Управление конкурентоспособностью коммерческой организации:  
маркетинговый подход : учеб. пособие / Н.Г. Новикова. – Иркутск :  
Изд-во БГУЭП, 2012. – 177 с.

ISBN 978-5-7253-2497-6

Исследуются вопросы управления конкурентоспособностью коммерческих организаций, предлагается его концептуальная модель, разработанная с позиции маркетингового подхода, рассматриваются методы анализа конкурентов и оценки качества модели управления конкурентоспособностью.

Для студентов магистратуры, специальности «Торговое дело», аспирантов, практикующих менеджеров коммерческих организаций.

ББК 65.291.3я7

ISBN 978-5-7253-2497-6

© Новикова Н.Г., 2012

© Издательство БГУЭП, 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Сущность и основные понятия управления конкурентоспособностью организации .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Факторы развития конкуренции в торговле .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации на основе модели маркетинг-менеджмента.....</b>	<b>39</b>
<b>2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>48</b>
<b>2.1. Концепция анализа рыночных возможностей.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2. Методические подходы к анализу конкурентной среды.....</b>	<b>65</b>
<b>2.3. Методы анализа конкурентоспособности коммерческих организаций.....</b>	<b>78</b>
<b>3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>96</b>
<b>3.1. Значение анализа модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации .....</b>	<b>96</b>
<b>3.2. Разработка матрицы для идентификации и оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации .....</b>	<b>101</b>
<b>3.3. Определение интегрального показателя оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации .....</b>	<b>112</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>124</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>125</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>130</b>
<b>Фрагмент федерального закона РФ «О защите конкуренции» № 135 ФЗ.....</b>	<b>131</b>
<b>Aldi.....</b>	<b>153</b>
<b>Конкурентные стратегии WalMart и Kmart .....</b>	<b>157</b>
<b>Dollar general.....</b>	<b>168</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Конкурентоспособность российской экономики в значительной степени определяется конкурентоспособностью коммерческих организаций. В связи с этим становятся важными вопросы управления конкурентоспособностью организаций, различные аспекты которого отражены в трудах зарубежных и отечественных ученых Й. Шумпетера, Ф. Хайека, И. М. Кирцнера, М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Ю. Б. Рубина, А. Ю. Юданова, Р. А. Фатхутдинова и др.

Развитие рыночных отношений в России, ее интеграция в мировое хозяйство в результате процессов глобализации, делает изучение вопросов управления конкурентоспособностью коммерческих организаций обязательным элементом подготовки специалистов экономических специальностей. Особенно остро вопросы управления конкурентоспособностью стоят перед организациями торговли, функционирующими в условиях ужесточающейся конкуренции, в том числе и вследствие экспансии транснациональных торговых сетей.

Значение торговли в российской экономике трудно переоценить. Кроме экономической безопасности России, от торговли во многом зависят и уровень реальных доходов населения, и качество жизни, и рабочие места. Российская торговля в значительной степени измельчена и представлена предприятиями и организациями малого и среднего бизнеса, имеющими не высокий потенциал по сравнению с крупными зарубежными и российскими сетями. В то же время даже в этих условиях возможности для развития существуют. Одним из перспективных резервов такого развития является повышение уровня вузовской подготовки специалистов, в том числе и на основе таких дисциплин как «Управление конкурентоспособностью коммерческих организаций». Несмотря на то, что учебное пособие посвящено вопросам управления конкурентоспособностью организаций, все рассматриваемые в нем методические подходы актуальны и для предприятий.

Вопросы конкурентоспособности организаций и стран сравнительно недавно исследуются в специальной литературе. Одним из первых кто начал крупные исследования в этой области считается М. Портер. В России теория управления конкурентоспособностью только начала формироваться. Вопросы конкуренции рассматриваются и в экономической теории, и в менеджменте, и маркетинге и в других дисциплинах. Публикаций много и разобраться в границах применения и месте различных методических подходов в общей системе управления конкурентоспособностью, зачастую, бывает довольно сложно. Это определяет актуальность учебного пособия, в котором на междисциплинарном уровне рассмотрены основные этапы и вопросы управления конкурентоспособностью коммерческих организаций.

Учебное пособие ставит своей целью познакомить читателей с методическими подходами к решению вопросов обеспечения и поддержания конкурентоспособности коммерческих организаций с позиции маркетинг-менеджмента. Его научной основой стала теория и методология постфункционального маркетинга. В рамках этой теории назначение маркетинга рассматривается шире чем

продвижение товаров и услуг, маркетинг трактуется как философия и технология ведения бизнеса в условиях конкуренции. Именно такой взгляд на маркетинг сегодня демонстрируют успешные быстрорастущие компании.

Структура учебного пособия включает 3 главы, список рекомендуемой литературы, глоссарий и приложения.

В первой главе рассмотрены сущность и основные понятия управления конкурентоспособностью организации в контексте современных подходов к изучению конкуренции, факторы развития конкуренции в торговле, вопросы управления конкурентоспособностью коммерческой организации на основе модели маркетинг-менеджмента, предложена авторская модель управления конкурентоспособностью коммерческой организации.

Во второй главе рассмотрены наиболее широко применяемые методические подходы к анализу конкурентоспособности организации, дана оценка границ их применения, предложен подход к расчету показателя «Уровень конкурентоспособности».

Третья глава посвящена анализу модели управления конкурентоспособностью организации, в ней представлен оригинальный авторский подход к ее идентификации и оценке качества, разработанный автором в результате многолетнего опыта консалтинговой работы и позволяющий менеджерам самостоятельно произвести такую оценку.

Приложения включают фрагмент федерального закона «О защите конкуренции» №135 ФЗ и 3 кейса. По каждому приложению в тексте учебного пособия имеются вопросы и задания. Наличие фрагмента федерального закона «О защите конкуренции» необходимо для того, чтобы наряду с изучением современных теоретических и методических подходов к управлению конкурентоспособностью, читатели могли ознакомиться с официальными определениями изучаемых понятий и государственными стратегическими ориентирами в области повышения конкурентоспособности российской экономики.

В силу того, что учебное пособие адресовано, в первую очередь, студентам магистратуры специальности «Торговое дело», все примеры и кейсы взяты из практики торговых организаций. Для формирования кейсов мы выбирали успешные зарубежные торговые сети, старались подобрать материалы об их деятельности за период особенно бурного роста. Это сделано для того, чтобы студенты магистратуры ознакомились с глубинными причинами достижения и удержания конкурентных преимуществ.

Выбор зарубежных торговых сетей для практического анализа конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий обусловлен двумя основными причинами. Во-первых, тем, что их прошлый опыт еще долго будет актуален для российского торгового бизнеса. Во-вторых, тем, что изучение передового опыта зарубежных торговых сетей позволит лучше подготовиться к конкуренции с ними.

# 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность и основные понятия управления конкурентоспособностью организации

Изучение основ управления конкурентоспособностью коммерческой организации определяет необходимость исследования основных понятий, применяемых сегодня в теории конкуренции с целью выбора их «рабочих» определений. Это определяет актуальность и цель настоящего параграфа.

Для достижения обозначенной цели необходимо рассмотреть следующие основные вопросы.

1. Методологические подходы к изучению конкуренции и их взаимосвязь с маркетинговым подходом к изучению конкуренции.
2. Уточнение понятий «конкуренция», «конкурентоспособность коммерческой организации», «конкурентное преимущество» с позиции маркетингового подхода.
3. Уточнение сущности управления конкурентоспособностью коммерческой организации.

**1. Методологические подходы к изучению конкуренции и их взаимосвязь с маркетинговым подходом к изучению конкуренции.** Системные представления о конкуренции как о присущем свойстве рыночных отношений начали формироваться благодаря работам английских, французских и немецких меркантилистов в XV-XVII вв. (См. Глоссарий).

С тех пор сложилось несколько методологических подходов к изучению конкуренции. Теория управления конкурентоспособностью организаций является сравнительно новой. На сегодняшний день, по мнению известных отечественных ученых, она только начинает формироваться и содержит весьма противоречивые положения даже по ее основным вопросам<sup>1</sup>. Одной из причин такого положения является множественность подходов к теории конкуренции, в рамках которых это явление трактуется различным образом. Это определяет необходимость рассмотрения каждого из подходов с позиции его возможностей по развитию теории управления конкурентоспособностью организации.

Специалисты выделяют следующие подходы к изучению конкуренции:

1. Структурный (Л. Вальрас, А. Маршал, Э. Чембирлин, Дж. Робинсон, др.)
2. Поведенческий или деятельностный (А. Смит, Д. Рикардо и др.)
3. Инновационный (Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек и др.)

---

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р. А. Сущность конкурентоспособности // Современная конкуренция. 2009. № 3. С. 99-129.

4. Институциональный (Дж. Гелбрейт и др.)

5. Функциональный (А. Ю. Юданов и др.).

1. Структурный подход рассматривает конкуренцию достаточно статично с позиции определенного состояния рынка (совершенная, несовершенная конкуренция), определяющего установление рыночных пропорций, возможности влияния на цену производителей и покупателей. С точки зрения управления конкурентоспособностью организации этот подход определяет границы активности в отношении управления ценой как фактором конкурентоспособности.

2. Поведенческий (деятельностный) подход рассматривает конкуренцию как рациональную деятельность хозяйствующих субъектов, нацеленную на управление собственными конкурентными преимуществами и, на этой основе, собственной конкурентоспособностью. В рамках поведенческого подхода находятся управленческий, предпринимательский и маркетинговый подходы к ее изучению, ориентированные на методическое обеспечение деятельности организаций в сфере конкуренции<sup>1</sup>. Именно поведенческий подход задает необходимые ориентиры изучения конкуренции, получая свое развитие в рамках маркетингового подхода. Далее мы будем рассматривать маркетинговый подход как основной практический подход к управлению конкурентоспособностью организации.

3. Инновационный подход, иногда его называют функционально-инновационным, поскольку в его рамках конкуренция исследуется как с позиции борьбы старого с новым. Как признал много лет назад Йозеф Шумпетер, в конкуренции нет равновесия: конкуренция непрерывно меняющийся ландшафт. Поэтому необходимо, прежде всего, пересмотреть традиционную конкуренцию. Шумпетер ввел термин «созидательное разрушение». По его мнению, фирма должна разрушать свои старые преимущества путем создания новых, а важным видом конкуренции в рыночной системе является конкуренция, исходящая от новых товаров, технологий, источников снабжения и типов организации.<sup>2</sup> Схожую позицию занимает и представитель австрийской школы И. М. Кирцнер. Наряду с Ф. Хайеком, он считает что конкуренцию необходимо рассматривать не как ситуацию, а как динамичный и развивающийся процесс, участники которого находятся в условиях отсутствия полной рыночной осведомленности и субъективизма в принятии решений. По его мнению, совокупность изменений во взаимосвязанных решениях участников рынка в течение определенного периода времени формируют рыночный процесс, который состоит из последовательных попыток, стремящихся к прибыли предпринимателей опередить друг друга, предлагая рынку привлекательные возможности купить и продать.<sup>3</sup> К числу основных элементов, препятствующих конкурентному процессу, Кирцнер относит два момента. Это – препятствия входу на рынок: «Только когда

---

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38-65.

<sup>2</sup> Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия. М. : Экономика, 1995. С. 124-128.

<sup>3</sup> Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 93.

кто-либо знает, что другие, несмотря на то, что могли бы предложить рынку нечто привлекательное, будут удержаны от такого шага, он может не беспокоиться о конкуренции»<sup>1</sup>; и это – ограничение доступа к ресурсам: «Без апельсинов невозможно произвести апельсиновый сок»<sup>2</sup>. При этом, по его мнению, наличие успешных компаний в отрасли является сильнейшим фактором, стимулирующим приток в отрасль новых игроков и соперничество между ними. «Конкурентный процесс полностью зависит от свободы тех, кто располагает лучшими идеями или горит сильным желанием услужить рынку, предлагая лучшие возможности»<sup>3</sup>. Перефразируя тезис Кирцнера, можно говорить о том, что отсутствие успешных предприятий является элементом, препятствующим конкурентному процессу.

Инновационный подход не противоречит маркетинговому подходу. Условия функционирования организации находятся в постоянном изменении, что определяет необходимость инновационного развития ее собственных методов управления, в том числе и управления конкурентоспособностью на основе создания ценностной искомым целевыми потребителями.

4. Институциональный подход придерживается идеи о решающей роли крупных корпораций в стабилизации и развития капитализма (Дж. Гелбрейт). Данный подход также актуален с точки зрения управления конкурентоспособностью организации, так как настоящее время ни для кого не секрет, что увеличивается количество секторов бизнеса в которых конкурируют не отдельные организации, а их альянсы, сети поставок. В частности имеется ввиду известная в логистике идеология CSM (идеология управления цепями поставок из единого административного центра.)

5. Функциональный подход (раскрыт в работах А. Ю. Юданова) утверждает, что конкуренция – соперничество за лучший способ решения той или иной проблемы – борьба старого и нового, за инновации, делающие ненужными целые отрасли и производства, разработки в совершенствовании управления, позволяющие сократить работников и т.д. Очевидно, что и функциональный подход, подобно инновационному, также актуален для управления конкурентоспособностью организации. Он предполагает систематический поиск лучших решений в области функционирования организации в той мере в какой это зависит от управления ею.

Рассмотрим сущность маркетингового подхода к изучению конкуренции. Для того чтобы понять сущность маркетингового подхода необходимо вспомнить из курса «Маркетинг», что в рамках маркетинга как правило выделяется несколько концепций и существует несколько уровней реализации маркетинга как технологии ведения бизнеса в организации.

Н. К. Моисеева и М. В. Коньшева выделяют три уровня использования маркетинговой концепции в управлении организацией: 1) изолированная реализация отдельных элементов маркетинга (реклама, стимулирование сбыта, цено-

---

<sup>1</sup> Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. С. 102

<sup>2</sup> Там же. С. 103.

<sup>3</sup> Там же. С. 102.

образование с учетом спроса и др.); 2) использование отдельных комплексов взаимосвязанных методов и средств маркетинговой деятельности (разработка продукции, исходя из оценки конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и т.п.); 3) маркетинг как концепция рыночного управления организацией, что предполагает не просто создание службы маркетинга, но изменение философии ее деятельности. Достоинством данного подхода является то, что авторы ставят эти три уровня в зависимость не только от ориентации на внешнюю среду, но и от стадии развития маркетинга как философии и технологии ведения бизнеса в организации<sup>1</sup>.

Рассмотрим маркетинг как концепцию рыночного управления организацией. Вспомним из курса «Маркетинг», что маркетинг как концепция, как формула успеха на рынке может трактоваться по-разному. В разные периоды в науке и практике преобладали производственная, товарная, сбытовая концепции и др. (см. Глоссарий). Однако уже в 50-60-е годы XX века в работах Нейла Бордена, Питера Друкера, Филиппа Котлера, Теодора Левитта и других ученых начала формироваться концепция так называемого современного (традиционного) маркетинга. Ее суть можно характеризовать следующим образом: сначала нужно узнать какой товар, с какими потребительскими свойствами, в каком количестве, по какой цене, в каких местах, в какое время желает приобретать потенциальный потребитель, каким образом он привык получать информацию о товаре и только потом думать об организации производства товара. Разумеется такой подход отражает некую идеальную «картинку» организации бизнеса и на практике сводится к систематическому поиску и анализу рыночных возможностей коммерческой организации, на основе которого не только создаются новые товары и услуги, но и адаптируются к требованиям рынка уже существующие товары и услуги, повышается уровень их рыночной ориентированности (адекватности) и на этой основе повышается уровень рыночной ориентированности коммерческой организации.

**Таким образом, под маркетинговым подходом к изучению конкуренции здесь и далее мы будем понимать ее рассмотрение главным образом с позиции соперничества за потребителей.** Поэтому можно утверждать, что рассмотренные ранее инновационный, институциональный и функциональные подходы к изучению конкуренции, являясь развитием поведенческого подхода, в определенной мере развивают и маркетинговый подход, по крайней мере, не противоречат ему. Очевидно, что востребованные потребителями инновации, борьба нового со старым, стратегические альянсы в любых проявлениях, позволяющие создавать больше ценностей для потребителей, в конечном счете, обеспечивают коммерческим организациям их лояльность и вместе с ней не только возможность реализовывать свои товары и услуги, но и получать более высокие доходы.

В рамках маркетингового подхода к изучению конкуренции разработано не мало различных теорий. Хотелось бы, кратко, остановиться на одной из них –

---

<sup>1</sup> Моисеева Н. К., Конышева М. В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии. М. : Финансы и статистика, 2002. С. 7.

теории конкурентной рациональности, представленной в работе Питера Р. Диксона. Главным положением данной теории по нашему мнению является то, что наличие различных типов продавцов и покупателей с точки зрения характера и скорости реакции на изменения в спросе и предложении «создают возможности, которые может использовать с выгодой для себя целеустремленный, чуткий и энергичный менеджер»<sup>1</sup>. Это определяет то, что вновь созданная ценность для потребителей, далеко не всегда, может быть скопирована немедленно, хотя и существует гипотеза, согласно которой развитие свободных рынков осуществляется посредством процесса инновации-имитации (кто-то постоянно придумывает новое, кто-то ему подражает, если это новое получает признание покупателей). «Конкурентная рациональность – это теория жизненных циклов бесконечной инновации-имитации»<sup>2</sup>. Большинство маркетологов говоря о жизненном цикле товара, как известно, выделяют в нем 4 этапа: внедрение на рынок, рост, зрелость и спад. Однако не мало ученых перед этапом зрелости выделяют этап турбулентности<sup>3</sup>, который в некоторых работах еще называется этапом конкурентной нестабильности. Этот этап обусловлен как раз тем, что успех роста отдельного товара/услуги, комплекса услуг (организации), будучи замечен, начинает активно копироваться другими участниками рынка.

## **2. Уточнение понятий «конкуренция», «конкурентоспособность коммерческой организации», «конкурентное преимущество» с позиции маркетингового подхода.**

Рассмотрим следующие основные понятия теории управления конкурентоспособностью с позиции маркетингового подхода: «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество».

Понятие «конкурентная стратегия» также входит в число основных понятий теории управления конкурентоспособностью. Оно будет рассмотрено в 1.3.

В специальной литературе существует множество различных определений понятия «конкуренция». В Новой экономической энциклопедии Е. Е. Румянцевой данное понятие исследовано с различных позиций. Интересно, что с позиции биологии под конкуренцией понимается вид негативного взаимодействия, вытеснение одним элементом системы другого. Важным при этом для нас является то, что имеется в виду взаимодействие между видами со сходными экологическими требованиями<sup>4</sup>.

Различия между определениями понятия «конкуренция», представленными в экономической литературе в первую очередь определяются сущностью подхода (структурный или поведенческий), примененного при разработке определения. В рамках структурного подхода конкуренция рассматривается не как соперничество, а как степень зависимости общих рыночных условий от по-

---

<sup>1</sup> Диксон П. Р. Управление маркетингом: учеб. пособие. М. : Бинوم, 1998. С. 25.

<sup>2</sup> Там же. С. 27.

<sup>3</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2004. С. 338.

<sup>4</sup> Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М. : ИНФРА-М, 2010. VI. С. 247.

ведения отдельных участников рынка<sup>1</sup>. В рамках поведенческого подхода конкуренцию трактуют преимущественно как соперничество. Однако при этом очень важным является вопрос о предмете соперничества. Многие авторы на передний план выдвигают соперничество за ресурсы. Однако как будет показано в 1.2., при анализе факторов развития конкуренции, сегодня ресурсы являются далеко не решающим фактором конкурентоспособности коммерческих организаций в развитых странах. В рамках маркетингового подхода предметом соперничества в первую очередь является сознание потребителей, их лояльность и деньги.

В силу изложенного в качестве «рабочего» определения понятия «Конкуренция» с позиции маркетингового подхода примем следующее определение.

**Конкуренция – это соперничество за лояльность и деньги целевых потребителей (покупателей).**

Рассмотрим кратко понятия «лояльность потребителей» и «целевые потребители». В настоящее время лояльность потребителей в центре внимания менеджмента коммерческих организаций, особенно в торговле.

Под лояльностью потребителей понимается, как максимум, их приверженность торговой организации, как минимум – ее включение в рассматриваемое множество вариантов (см. Глоссарий) при выборе магазина. При этом под приверженностью понимается не только посещение и совершение своих покупок постоянно в одном и том же магазине, но и рекомендация его своим лучшим друзьям и знакомым. Лояльные покупатели даже готовы временно терпеть некоторые просчеты и недоработки своих любимых магазинов (торговых организаций). Сегодня формирование лояльности рассматривается специалистами как неотъемлемая часть борьбы за повторных клиентов, которые рассматриваются как главный источник финансовых потоков торговой организации в условиях не расширяющихся рынков. При этом следует иметь в виду, что степень приверженности покупателей торговой организации может быть различной. Так Ф. Котлер различает безоговорочных приверженцев, которые покупают всегда товар только одной марки (посещают только одну торговую сеть), терпимых приверженцев – одновременно привержены к двум, трем маркам (торговым сетям), непостоянные приверженцы – переносят предпочтения с одной марки (торговой сети) на другую марку(сеть), «странники» – не имеют приверженности<sup>2</sup>.

Понятие «целевые потребители» непосредственно связано с сегментацией и обоснованием выбора целевых сегментов, которые и образуют те группы покупателей, которые далее именуется целевыми потребителями. Здесь важно помнить, что выбор методики сегментирования, переменных сегментирования, а также способов их комбинации является стратегическим выбором для организации, от которого в значительной степени зависит: будут или обнаружены именно те группы потребителей, у которых компания сможет добиться макси-

---

<sup>1</sup> Там же. С. 248.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. 11-е изд. СПб. : Питер, 2003. 800 с.

мальных результатов по лояльности и уровню прибыли. Именно это является главной причиной того, почему опыт удачной сегментации и правильного выбора целевых потребителей не афишируется, но засекречивается успешными организациями. Наиболее известными методическими подходами к проведению сегментации, которые как правило комбинируются являются следующие: социально-демографическая сегментация, поведенческая сегментация (в том числе контактная), сегментация «по выгодам», психографическая сегментация.

Что касается понятия конкурентоспособность, рассмотрим ситуацию, которая сложилась по этому вопросу в рамках поведенческого подхода.

Одним из первых ученых, кто начал исследовать конкурентоспособность организаций и стран, является М. Портер. Его работы начали появляться в конце 70-начале 80-х годов XX в. Именно этот период относят к периоду ренессанса поведенческой (деятельностной) трактовки конкуренции<sup>1</sup>.

Так М. Портер считает, что конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений<sup>2</sup>. Оценка этого свойства позволяет выделять высокую, среднюю, низкую конкурентоспособность. Существенным в данном определении по нашему мнению являются два момента: 1) быть конкурентоспособным не значит быть лучшим, а значит присутствовать наравне с другими соперниками на рынке; 2) конкурентоспособность это относительное понятие, которое может быть выражено при помощи показателя, характеризующего ее уровень.

Ж.-Ж. Ламбен под конкурентоспособностью понимает способность фирмы удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты. Ламбен непосредственно связывает конкурентоспособность и конкурентное преимущество: «Фирма конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество...»<sup>3</sup>. Как мы видим определение М. Портера от определения Ж.-Ж Ламбена отличается следующим: во-первых, тем, что Ламбен связывает понятие конкурентоспособности с превосходством над конкурентами, наличием конкурентных преимуществ; во-вторых, тем, что Ламбен определяет это превосходство как способность организации лучше удовлетворять нужды потребителей, чем конкуренты.

Российские ученые также приводят различающиеся между собой определения понятия конкурентоспособности. Так Р. А. Фатхутдинов, определяет конкуренцию как состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели<sup>4</sup>. Достоинством данного определения, по нашему мнению, является то, что оно учитывает фактор времени. Этим подчеркивается динамический характер

---

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы ... С. 49.

<sup>2</sup> Портер М. Э. Конкуренция. М. : И. Д. «Вильямс», 2010. С. 578.

<sup>3</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. С. 39.

<sup>4</sup> Фатхутдинов Р. А. Сущность конкурентоспособности. С. 102.

конкуренции, а также то, что оно устанавливает связь конкурентоспособности субъекта с его объектом.

Ю.Б. Рубин отмечает, что «конкурентоспособность – это совокупная способность к осуществлению конкурентных действий»<sup>1</sup>. Под конкурентными действиями он понимает конкурентную борьбу (как наиболее жесткий вид конкурентных действий), и обеспечение собственной конкурентоспособности на основе изучения конкурентов, сравнения с ними, конкурентного позиционирования. Наряду с этим к конкурентным действиям Ю. Б. Рубин относит также и проведение переговоров по достижению согласия с конкурентами. Существенной на наш взгляд особенностью конкурентных действий, выделенных Ю. Б. Рубиным, является их уровневый характер (стратегический, тактический, (оперативный), конъюнктурный/ситуационный). При этом автор рассматривает конкуренцию как один из способов прагматического взаимодействия участников рынка со своим окружением<sup>2</sup>.

В последних российских экономических словарях рассматриваются вопросы конкурентоспособности только товаров. Так в «Экономическом словаре» А. И. Архипова, конкурентоспособность товара определяется как способность товара выдержать сравнение с аналогичными товарами и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных<sup>3</sup>. В «Большом экономическом словаре» А. Б. Борисова<sup>4</sup>, в «Энциклопедическом словаре» В. Г. Золотогорова<sup>5</sup>, в «Современном экономическом словаре» Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцевой<sup>6</sup> в дополнение к предыдущему, отмечается что товар должен отвечать запросам покупателей.

Существуют также и определение, связывающие понятие конкурентоспособности организаций с возможностью продавать свои товары не только по рыночным ценам, но и с получением рентабельности не ниже среднерыночной величины<sup>7</sup>. Последнее положение представляется нам крайне важным для определения конкурентоспособности организаций. При этом значимым для сопоставления тех или иных показателей уровня прибыли, по нашему мнению, имеет сектор экономики, а также сбытовая зона (территория), на которой функционирует организация.

Хотелось бы также остановиться на вопросе об обязательности лидерства для того чтобы определить организацию как конкурентоспособную. По нашему мнению, не только лидеры рынка имеют возможность продавать свои товары по рыночным ценам и даже по ценам выше рыночных, и иметь прибыль на уровне не ниже среднеотраслевого уровня на данной территории. Это общеиз-

---

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы ... С. 60.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Экономический словарь / А. И. Архипов [и др.]. М. : Проспект, 2010. С. 302.

<sup>4</sup> Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М. : Кн. мир, 2009. С. 326.

<sup>5</sup> Золотогоров В. Г. Экономика : энцикл. слов. М. : Кн. Дом, 2004. С. 212.

<sup>6</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2010. С. 197.

<sup>7</sup> Ясин Е. Г., Яковлев А. А. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики // Вопросы экономики. 2004. № 7. С. 30.

вестные факты, которые подтверждаются собственными исследованиями автора в таком секторе как розничная торговля. Здесь нам кажется важнее разобраться с вопросом о том, может ли конкурентоспособная организация быть «наравне с присутствующими аналогичными субъектами рыночных отношений» или все же она должна быть в чем-то лучше. Опираясь на положения, разработанные М. Портером и Ж.-Ж. Ламбенем, считаем, что конкурентоспособность организации должна опираться на конкурентные преимущества. Следовательно, организация чтобы быть конкурентоспособной должна быть лучше своих соперников в части обеспечения определенных ценностей искомыми целевыми потребителями на уровне более высоком, чем у соперников и/или в части издержек при условии, что предоставляемые ею ценности не хуже среднерыночных. Как в том, так и в другом случаях организация сможет успешно функционировать и развиваться в конкурентной среде. При этом важное значение имеет степень превосходства, к которой нужно стремиться. Это в свою очередь по нашему мнению зависит от напряженности конкуренции в данном секторе экономики. Если напряженность конкуренции низкая, товарный (региональный) рынок растет быстрыми темпами то, как частный случай, конкурентоспособной может быть и организация, которая по определению М.Портера функционирует «наравне с присутствующими аналогичными субъектами рыночных отношений»<sup>1</sup>. Таким образом, степень напряженности конкуренции необходимо учитывать при определении целесообразной степени превосходства.

Вышеизложенное позволило нам следующим образом уточнить определение понятия «Конкурентоспособность организации».

**Конкурентоспособность организации – это ее способность функционировать в условиях соперничества, имея уровень прибыли не ниже среднерыночного значения, в определенном секторе экономики, на определенной территории в определенный период времени на основе целесообразной комбинации конкурентных преимуществ.**

Вопрос о сущности конкурентного преимущества не является простым вопросом. Разные специалисты определяют сущность данного понятия по-разному. В рамках настоящего учебного пособия за основу данного понятия мы возьмем подходы М. Портера и Ж.-Ж. Ламбена, который в значительной степени развил научные разработки М. Портера по этому вопросу.

Как известно именно М. Портер является автором типовых конкурентных стратегий, которые в специальной литературе называют еще генерическими, позиционными и даже стратегиями позиционирования, последнее, конечно, вносит некоторую путаницу и затрудняет уяснение сущности позиционирования. В маркетинг-менеджменте оно трактуется иначе (см. Глоссарий).

В данном случае для нас интересным является то, что 4 генерические стратегии, разработаны М. Портером на основе изучения и систематизации конкурентных преимуществ организаций. Изучая конкурентоспособность и

---

<sup>1</sup> Портер М. Э. Конкуренция. С. 578.

конкурентные преимущества стран и организаций М. Портер пришел к выводу о важности позиции в отрасли.

«Позиция в отрасли – это подход фирмы в целом к конкуренции, а не только ее продукция или то, на кого она рассчитана»<sup>1</sup>.

По мнению Портера, позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество. Изучая различные направления достижения конкурентных преимуществ, М. Портер пришел к выводу, что все они, в конечном счете, могут быть сведены к двум основным видам: более низкие издержки и дифференциация товара. Кроме конкурентного преимущества, позиция в отрасли определяется сферой конкуренции, под которой Портер понимает степень охвата рынка: весь рынок или сегмент.

«Фирма должна решить для себя, сколько разновидностей товаров она будет выпускать, какими каналами сбыта пользоваться, какой круг покупателей обслуживать, в каких районах мира продавать свою продукцию в каких родственных отраслях она будет конкурировать»<sup>2</sup>. При этом одной из причин важности сферы конкуренции, по мнению Портера, является то, что отрасли сегментированы. «Почти в каждой отрасли есть четко определенные разновидности продукции, многочисленные каналы распространения и сбыта и несколько типов покупателей. В разных секторах рынка требуются разные стратегии и разные способности; соответственно источники конкурентного преимущества в разных секторах рынка то же весьма разные, хотя эти секторы «обслуживаются» одной и той же отраслью»<sup>3</sup>.

Таким образом, объединив тип конкурентного преимущества и сферу конкуренции (степень охвата рынка) М. Портер разработал свои типовые (генерические) стратегии, рис. 1.

В одной из своих ранних работ, в которых Портер опубликовал разработку типовых стратегий, был рассмотрен пример из судостроения.

Считаем целесообразным рассмотреть его для иллюстрации сущности конкурентных преимуществ, каждого типа<sup>4</sup>.

Японские фирмы избрали стратегию дифференциации и предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам.

Корейские судостроительные фирмы выбрали стратегию лидерства за счет издержек и тоже предлагают разнообразные типы судов, просто хорошего качества, себестоимость корейских судов меньше чем японских.

Стратегия преуспевания скандинавских судоверфей – сфокусированная дифференциация, они выпускают в основном специализированные типы судов такие как ледоколы и круизные лайнеры, при их изготовлении применяются специализированные технологии и продаются эти суда по весьма высокой цене.

Китайские судостроители предлагают простые и стандартные суда с еще меньшими издержками и по более низким ценам, чем корейские.

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. М. : Междунар. отношения, 1993. С. 55.

<sup>2</sup> Там же. С. 56.

<sup>3</sup> Там же. С. 57.

<sup>4</sup> Там же.

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Меньшие издержки	Дифференциация
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	<b>Широкая цель (весь рынок)</b>	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	<b>Узкая цель (сегмент)</b>	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рис. 1. Типовые стратегии М. Портера

Сегодня торговля является той отраслью, для которой теоретические положения М. Портера в части конкурентных стратегий и конкурентных преимуществ подходят достаточно точно.

На рынке розничной торговли развитых стран наблюдаются 2 основные стратегические модели развития торговых организаций, представленные крупнейшими сетевыми операторами с широкой степенью охвата рынка. Имеются ввиду торговые сети торгующие товарами массового спроса, предлагающие широкий, но узкий ассортимент товаров, не предлагающие индивидуального обслуживания покупателей, работающие на низкой торговой наценке при высокой скорости оборота (порядка 20 оборотов в год, WalMart и др.) и специализированные сети торгующие узким и глубоким ассортиментом специализированных товаров, предлагающие индивидуальное обслуживание, работающие на высокой наценке и низкой скорости оборота. Кроме сетевых операторов, нацеленных на широкий охват рынка, на нем присутствуют и операторы, нацеленные на сегмент. К их числу можно отнести с одной стороны, такой формат как дискаунтеры, работающие на еще более низких текущих затратах и наценке чем сети массового спроса и более высокой скорости оборота, с другой – магазины, торгующие брендовыми товарами первых линий, которые предлагают своим покупателям уникальную ценность по высоким ценам. На рис. 2. представлены типовые стратегии для розничной торговли для 4-х секторов рынка, на примере некоторых известных сегодня в России форматов розничной торговли.

В своей работе «Международная конкуренция» М. Портер показал, что самая большая стратегическая ошибка использовать все конкурентные стратегии одновременно, поскольку одновременное их использование не принесет успеха из-за «встроенных» противоречий. По мнению Портера, если организация придерживается четкого направления своей стратегии, конкурентная позиция сильна. Если позиция в отрасли «размыта», находится

где-то посредине матрицы, то конкурентная позиция слаба и такую организацию неизбежно «съедят» конкуренты.

		<b>КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО</b>	
		<b>Меньшие издержки</b>	<b>Дифференциация</b>
<b>СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ</b>	<b>Широкая цель</b>	Сети торгующие товарами массового спроса	Специализированные сети
	<b>Узкая цель</b>	Дискаунтеры	Бутики, торгующие брендами первых линий

Рис. 2. Типовые стратегии на примере форматов розничной торговли

Этот его вывод наглядно подтверждается практикой торговли, как за рубежом, так и в России в части такого формата торговли как универмаги, который приходит в упадок. Это обусловлено «размытостью» генерической стратегии между квадрантами, представленными на рис. 2. С одной стороны универмаги вытесняются сетями массового спроса и дискаунтерами. Потому, что последние предлагают более низкие цены, с другой стороны они вытесняются специализированными сетями, предлагающими большее разнообразие, чем это могут сделать универмаги. Универмаги также уступают бутикам, торгующим брендами первых линий по уникальности ассортимента.

Рассмотрение типовых конкурентных стратегий, разработанных М. Портером, вносит большой вклад в понимание сущности конкурентных преимуществ и значения позиции в отрасли (избранного сектора отрасли/рынка) для управления конкурентоспособностью организаций. Однако типовые конкурентные стратегии М. Портера не дают ответов на следующие важные с позиции целей настоящего учебного пособия вопросы:

1. Что является объективным признаком конкурентного преимущества хотя бы на теоретическом уровне.
2. Возможно ли сочетание обозначенных Портером типов конкурентных преимуществ.
3. Каким образом следует конкурировать, управлять конкурентоспособностью в пределах каждого квадранта матрицы (рис. 1, 2). Как должен осуществляться процесс управления конкурентоспособностью, какой комплекс стратегий и задач должен разрабатываться и реализовываться (Ответ на этот вопрос будет представлен в 1.3).

Для того чтобы получить ответ на первый вопрос рассмотрим некоторые научные положения разработанные Ж.-Ж. Ламбенем.

Ламбен изучал конкурентные преимущества товаров, в ходе которого пришел к выводу, что конкурентное преимущество соотносится с характеристиками или свойствами (атрибутами) товара, торговой марки, обеспечиваю-

щими фирме превосходством над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как к самому товару (базовой услуге) и сопровождающим его необходимым или дополнительным услугам, так и применяемым способам производства, дистрибуции или продажи. По мнению Ламбена любое превосходство над конкурентами относительно и потому должно устанавливаться путем сравнения с самым опасным приоритетным конкурентом на данном рынке или сегменте<sup>1</sup>.

Ламбен выделяет два типа конкурентных преимуществ.

1. Внешнее конкурентное преимущество, основано на повышенных ценностях для покупателя либо за счет снижения связанных с товаром затрат, либо за счет увеличения его эффективности.
2. Внутренне конкурентное преимущество основано на издержках, являющееся результатом повышенной производительности, превосходства в вопросах контроля над уровнем цен и издержек, администрирования и управления товаром<sup>2</sup>.

Стратегия основанная на внешнем конкурентном преимуществе является стратегией дифференциации и может быть успешной в том случае, если ценовая премия, которую готов платить потребитель за получение более высоких ценностей, превосходит затраты на обеспечение дополнительной ценности. Внешнее конкурентное преимущество обеспечивает фирму повышенной рыночной властью.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, это стратегия доминирования на издержках, определяемая организационными и/или технологическими ноу-хау фирмы. При этом если фирма в погоне за удешевлением товара чрезмерно жертвует его качеством, то может оказаться что снижение цены, которого потребует потребитель из-за низкого качества не сможет компенсировать низкую себестоимость. Таким образом, мы видим, что Ж.-Ж. Ламбен развивает идеи М. Портера.

Рассмотрение научных положений разработанных Ж.-Ж. Ламбеном позволяет сделать вывод о том, что достижение конкурентного преимущества организации находится в непосредственной связи с получением ею повышенной прибыли. В случае внешнего конкурентного преимущества прибыль может быть получена за счет ценовой премии, которую покупатель готов заплатить за повышенную ценность товаров/услуг. В случае внутреннего конкурентного преимущества очевидно, что повышенная прибыль образуется как разница между среднерыночной ценой и издержками, при условии, что качество будет не хуже среднерыночного (в противном случае потребители потребуют снижения цены и организация может не только не получить более высокую прибыль, но и не компенсировать даже свои издержки). Данное положение, как будет показано далее, находит свое развитие в более поздних трудах М. Портера.

Для ответа на второй вопрос снова обратимся к трудам М. Портера, к его теории компромиссов. Эта теория связана с определением целесообразного

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. С. 368-369.

<sup>2</sup> Там же. С. 369.

уровня операционной эффективности в отношении выполняемых видов деятельности организации и выбором целесообразной стратегии, позволяющих в целом обеспечить более высокий уровень прибыли, чем в среднем по отрасли (сектору отрасли). Под операционной эффективностью понимается выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Портер обращает наше внимание на пагубность неспособности различать понятия операционной эффективности и стратегии. Он говорит о том, что спрос на лучшие производительность, качество и скорость породил значительное количество средств и методов управления, таких как управление качеством, бенчмаркинг, аутсорсинг, реинжиниринг, менеджмент изменений, которые как средства управления быстро распространяются и мало по малу заменили стратегию, а компании, которые на них сосредоточились, так и не смогли превратить свои достижения в устойчивую прибыль в течение длительного времени. Признавая, что операционная эффективность важна для успеха организации в конкуренции Портер отмечает, что компания может обойти своих конкурентов, только если она в состоянии обеспечить себе отличие от других, которое сможет сохранить на основе правильно избранной стратегии. «Такое отличие должно обеспечить большую ценность для потребителей, или создать сравнимую с конкурентами ценность при меньших издержках или решить обе задачи сразу»<sup>1</sup>.

Портер отмечает, что компромиссы очень важны для стратегии. Они требуют выбора и сознательного ограничения предложений компании. Только они и могут защитить компанию от конкурентов, которые будучи втянутыми в процесс копирования сложной комбинации конкурентных преимуществ сами уничтожат свои стратегии и уменьшат ценность существующих у них видов деятельности<sup>2</sup>. По мнению М. Портера «в отсутствие компромиссов компания никогда не достигнет устойчивого конкурентного преимущества. Она будет бежать все быстрее, только это будет бег на месте»<sup>3</sup>.

Очень важна идея М. Портера о сущности стратегии в контексте компромиссов, он определяет ее как решение компромиссов в конкуренции: «Суть стратегии заключается в том, чтобы выбрать то от чего отказаться»<sup>4</sup>. Это, по его мнению, обусловлено тем, что ценность разрушается, если деятельность избыточна или недостаточна для того, чтобы быть полезной.

Проведенное исследование научных положений разработанных классиками теории конкуренции, позволяет нам следующим образом сформулировать «рабочее» определение понятия «Конкурентное преимущество».

**Здесь и далее под конкурентным преимуществом будем понимать превосходство коммерческой организации в области издержек при обеспечении искомых потребителями ценностей на среднерыночном уровне и/или превосходство в этих ценностях при условии среднерыночного уровня издержек (или такого их уровня, превышение которого над среднеры-**

---

<sup>1</sup> Портер М. Э. Конкуренция. М. : Вильямс, 2000. С. 50.

<sup>2</sup> Там же С. 68.

<sup>3</sup> Там же. С. 69.

<sup>4</sup> Там же.

**ночным будет компенсироваться ценовой премией потребителей за получение более высоких ценностей).** Под среднерыночным уровнем издержек и среднерыночным уровнем ценностей здесь и далее будем понимать значения обозначенных показателей достигнутые в рамках избранного сектора отрасли/рынка, в терминологии М. Портера (рис. 1, 2).

Очевидно, что все возможные конкурентные преимущества, которые может достигать коммерческая организация в рамках любого квадранта матрицы М. Портера (рис. 1, 2) можно распределить также на 2 большие группы, которые предлагается обозначать в терминах Ж.-Ж. Ламбена, как внешние и внутренние конкурентные преимущества. Примем следующие их определения.

**Внешнее конкурентное преимущество** – это превосходство организации над конкурентами в области воспринимаемой ценности товаров и/или услуг, получаемых ее целевыми потребителями при условии среднерыночного уровня издержек или такого их уровня, превышение которого над среднерыночным будет компенсироваться ценовой премией потребителей за получение более высоких ценностей в пределах избранной позиции в отрасли.

Особенностью данного определения является, то, что речь идет не об объективной ценности товаров и услуг, предлагаемых коммерческой организацией, а об их воспринимаемой ценности. Это обусловлено тем, что восприятие окружающей действительности, в том числе и ценностей, создаваемых организациями весьма субъективно, что оказывает свое влияние на их конкурентоспособность. К числу ценностей, которые потребители получают от торговли, могут быть такие ценности как экономия времени, денег, комфорт совершения, обмена покупки, престиж посещения торговых сетей и многие другие.

Внешнее конкурентное преимущество обеспечивает организацию повышенной рыночной властью, которая позволяет ей устанавливать цены выше среднерыночных цен в своей стратегической группе. Стратегия поиска внешнего конкурентного преимущества лежит в плоскости выявления потребителей, недовольных конкурентами и новых способов решения их проблем.

**Внутреннее конкурентное преимущество** – это превосходство организации над конкурентами в области издержек при обеспечении искомыми целевыми потребителями ценностей на среднерыночном уровне в пределах избранной позиции в отрасли.

Розничная торговая организация может иметь низкие издержки за счет низкой себестоимости включаемых в торговый ассортимент товарных категорий и позиций, за счет повышения производительности труда в торговотехнологическом процессе, за счет внедрения логистического подхода, в том числе идеологии SCM в процесс управления торговым ассортиментом. Стратегия поиска внутреннего конкурентного преимущества лежит в плоскости поиска управленческих, организационных и технологических ноу-хау.

**Объективным признаком конкурентного преимущества** по нашему мнению является уровень прибыли, превышающий среднеотраслевой уровень. Для розничной торговли – это будет уровень прибыли по сравнению с конкурентами своей стратегической группы в своей сбытовой зоне, за определенный

период (год, сезон и т.д.). Здесь и далее под стратегической группой конкурентов будем понимать совокупность соперников претендующих на деньги одного и того же целевого рынка потребителей в рамках одного и того же или аналогичного комплекса товаров/услуг. Применительно к розничной торговле это могут быть магазины одного и того же формата, нацеленные на одну и ту же совокупность сегментов потребителей, например супермаркеты, дискаунтеры, магазины шаговой доступности и т.п.

Как видим здесь предлагается относительный показатель. Это обусловлено тем, что относительный показатель позволяет сразу же сопоставить результат и затраты, связанные с его получением. Вообще же следует отметить, что обозначенный объективный признак конкурентного преимущества имеет скорее всего теоретическое значение поскольку получить необходимые данные для сравнения практически не возможно по двум причинам.

Во-первых, данные об уровне прибыли с их привязкой к конкретным периодам времени в разрезе конкурентов далеко не всегда доступны в России (их нет в официальной статистике).

Во-вторых, на практике зачастую эффект от конкурентного преимущества по одному направлению может поглощаться убытками от просчетов по другим направлениям.

Тем не менее, рассмотрим механизм достижения более высокой прибыльности по сравнению со среднерыночным уровнем при наличии внешнего и внутреннего конкурентного преимущества.

Если розничная торговая организация обладает внешним конкурентным преимуществом, то для получения более высокого уровня прибыли у нее может быть два пути: 1) если есть свидетельства лояльности потребителей, она может устанавливать цену выше среднерыночной и ее прибыльность будет выше среднерыночной за счет разницы цен; 2) она может оставить свои цены на уровне среднерыночных, потребители быстро поймут, что товар высшей для них ценности продается по средней цене, скорость оборота возрастет, возрастет объем продаж, а также уровень прибыли.

Если розничная торговая организация обладает внутренним конкурентным преимуществом, то для получения более высокого уровня прибыли у нее также может быть два пути: 1) продавать свой товар по среднерыночной цене, имея при этом более высокую прибыль за счет более низких издержек; 2) снизить цену и иметь более высокую прибыль за счет увеличения объема и скорости оборота. В последнем случае ее внутреннее конкурентное преимущество совпадет с внешним, так как более низкая цена для многих категорий населения самостоятельная искомая ценность.

**3. Сущность управления конкурентоспособностью коммерческой организации.** Формальных определений понятия «управление конкурентоспособностью коммерческой организации» в специальной литературе мало. Однако рассматривая вопросы теории конкуренции, авторы определяют весьма обширный круг задач, которые необходимо решать в рамках управления конкурентоспособностью, что позволяет косвенно судить о его сущности.

Ю. Б. Рубин не дает формального определения сущности управления конкурентоспособностью, однако рассуждая о возможности формирования специальной теории конкуренции, затрагивает вопросы, которые по нашему мнению, несомненно, могли бы составить его предмет. В частности он отмечает, что предметом исследования стали бы конкурентные стратегии и конкурентные преимущества участников рынка, а также виды, методы и направления конкурентных действий, тактические и ситуационные модели конкурентной деятельности<sup>1</sup>.

Р. А. Фатхутдинов рассматривая управление конкурентоспособностью как системообразующую теорию отмечает, что она должна основываться на анализе экономических законов, базироваться на теории потребностей, ценностей, управления качеством, ресурсоемкостью, интегрированной системе обучения специалистов, учитывать технические, организационные, психологические аспекты управления и др.<sup>2</sup>

Исследование специальной литературы по вопросу о сущности управления конкурентоспособностью как процесса, а также дополненное нами определение конкурентоспособности позволили уточнить это понятие следующим образом. **Управление конкурентоспособностью коммерческой организации это итерационный процесс систематического анализа рыночных возможностей организации, определения/уточнения целевого рынка, разработки конкурентной стратегии и действий по ее реализации, в рамках которых определяется/уточняется и достигается целесообразная комбинация конкурентных преимуществ актуальных для конкретного сектора рынка, территории и периода времени, на основе которых организация сможет добиться и поддерживать уровень прибыли не ниже среднерыночного в течение определенного периода.**

Для детального рассмотрения сущности принятого определения понятия управления конкурентоспособностью необходимо исследовать ее концептуальную модель (см. 1.3).

#### **Вопросы и задания**

1. Вспомните дисциплину «Маркетинг» и сравните между собой концепции маркетинга. Какие из них и почему лежат в основе маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью коммерческой организации.
2. В каком случае внешнее конкурентное преимущество совпадает с внутренним конкурентным преимуществом.
3. Сопоставьте определения понятия «конкуренция» представленные в настоящем параграфе и в Федеральном законе №135 ФЗ «О защите конкуренции» от 26.07.2006 ( Приложение 1), изучите определения понятий «товарный рынок», «недобросовестная конкуренция», «признаки ограничения конкуренции».

---

<sup>1</sup> Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы. С. 64.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М. : Маркет ДС, 2008. 426 с.

4. Определите внешние и внутренние конкурентные преимущества по материалам кейса «ALDI» ( Приложение 2).
5. Можно ли применить известные вам модели маркетинг-менеджмента для управления конкурентоспособностью? Обоснуйте свой ответ.
6. Сделайте свои выводы из теории конкурентной рациональности. Приведите примеры подтверждающие теорию конкурентной рациональности.

## ***1.2. Факторы развития конкуренции в торговле***

Управление конкурентоспособностью коммерческой организации необходимо осуществлять с учетом факторов и особенностей конкуренции того сектора экономики, в котором функционирует коммерческая организация. Поскольку настоящее учебное пособие в первую очередь адресовано студентам магистратуры специальности «Торговое дело», постольку целесообразно в рамках настоящего учебного пособия остановиться на рассмотрении основных факторов и особенностей развития конкуренции в торговле. Предлагаемый нами далее методический подход к рассмотрению данного вопроса может быть применен также и для коммерческих организаций, функционирующих в других секторах и отраслях экономики.

Изучение факторов и особенностей развития конкуренции в торговле является важным условием для понимания и оценки моделей управления конкурентоспособностью торговой организации. Далее мы будем говорить преимущественно о розничной торговле. Для этого есть 2 причины.

Во-первых, в мировой и отечественной практике наиболее выраженной тенденцией развития розничной торговли является тенденция к ее укрупнению на основе сетезации. Сегодня в развитых странах доля сетевых розничных торговых организаций составляет порядка от 60 до 90%. Некоторые определения понятия ритейл, характеризуют его как розничную торговлю в больших масштабах, сопоставимых с оптовой торговлей. Общеизвестным фактом является то, что сетевые розничные организации сегодня имеют в своих структурах распределительные центры, которые закупают и перерабатывают материальные потоки большим оптом и выполняют функции оптовой торговли. Поэтому в большинстве случаев о сетевых розничных организациях можно говорить как об оптово-розничных организациях. Таким образом, развитие торговли в целом в значительной мере идет на основе развития розничной торговли.

Во-вторых, как будет показано далее структура розничной торговли России такова, что около половины всего оборота создается предприятиями малого бизнеса, имеющего большое значение для развития отечественной торговли в целом, которые имеют тенденцию к росту и преобразованию в коммерческие организации. Для них вопросы управления конкурентоспособностью не менее актуальны, чем для крупных коммерческих организаций, а методические подходы, предлагаемые в настоящем учебном пособии вполне применимы.

Факторы и особенности развития конкуренции в розничной торговле непосредственно обусловлены функциями, которые выполняет торговля и особенностями современного этапа ее развития. Это определяет следующие вопросы, которые необходимо рассмотреть в рамках настоящего параграфа:

1. Сущность, функции и значение розничной торговли в современных условиях развития экономики.
2. Динамика развития розничной торговли и основные причины привлекательности Российского потребительского рынка для транснациональных ритейлеров.
3. Исследование факторов развития конкуренции в торговле на основе модели М. Портера.

**1. Сущность, функции и значение розничной торговли в современных условиях развития экономики.** Розничная торговля – ритейл (retail) замыкает цепь движения товаров от производителей к потребителю. Она представляет собой конечное звено в цепочке поставок товара, конечное звено в системе распределения (за исключением случаев, когда купленные товары используются не для личного, а для коммерческого потребления).

Являясь звеном в цепочке между поставщиками товаров и конечными потребителями, розничная торговля существует только потому, что с экономической точки зрения создает ценности как для потребителей, так и для производителей и поставщиков товаров. Эти ценности определяют функции розничной торговли, основные из которых представлены в табл.1.

Названные функции (табл. 1) позволяют утверждать, что сегодня розничная торговля имеет политическое, экономическое, социальное и технологическое значение в жизни общества. Это обусловлено тем, что она оказывает влияние на следующие важнейшие аспекты экономики и жизни населения.

Уровень реальных доходов населения: степень обоснованности розничных цен, при прочих равных условиях, определяет уровень реальных доходов населения.

Качество жизни населения: включение в торговый ассортимент современных высокотехнологичных качественных товаров повышает комфорт, сокращает бытовые трудозатраты населения (например, стиральные машины автомат), оказывает положительное влияние на здоровье; предоставление услуг розничной торговли в удобной для потребителей форме, месте и времени, экономит материальные и иные затраты на поиск и доставку необходимых товаров, увеличивает количество свободного времени населения.

Развитие новых технологий: розничная торговля способствует развитию новых технологий путем реализации новых высокотехнологичных товаров и их распространению на новых территориях и как крупный покупатель новых современных технологий, используемых в собственных торгово-технологических процессах.

Функции розничной торговли в контексте ценностей,  
предоставляемых потребителям и поставщикам товаров

Функции розничной торговли	
Ценности, искомые покупателями	Ценности, искомые поставщиками розничной торговли
Функция преодоления расстояния: розничная торговля обеспечивает поступление товаров от производителей и оптовиков в руки потребителей в тех местах и в то время, где и когда им всего удобнее совершать покупки, высвобождая тем самым их свободное время.	Функция разделения с производителями (поставщиками) коммерческого риска, связанного с выпуском и реализацией товара: розничная торговля, как правило, приобретает товары от своего имени за свой счет и полностью принимает весь риск за сбыт конкретной партии товара.
Функция количественного выравнивания: розничная торговля закупает в больших количествах товары у производителей, оптовых организаций и продает их меньшими количествами потребителям в удобной для их выбора и пригодной для потребления форме (Функция подготовки товара к продаже)	Функция регулирования производства: розничная торговля размещает заказы и делает закупки у производителей и оптовиков только на товары пользующиеся спросом у населения, тем самым она информирует изготовителей о предпочтениях покупателей. Этот поток информации является решающим для производства товаров производителями в будущем.
Функция формирования торгового ассортимента, цен и обеспечения целевым потребителям желаемого образа жизни.	Функция освоения рынка для производителей: розничная торговля развивает географию своей сети.
Функция информирования: розничная торговля занимается информированием потребителей о товарах их качестве, достоинствах, выгодах для потребителя, а также о местах, где эти товары можно купить и других моментах.	Функция непосредственного информирования производителей об искомых ценностях и предпочтениях их целевых потребителей: в настоящее время розничная торговля, имея непосредственный доступ к потребителям, аккумулирует у себя значительные объемы релевантной информации, которая собирается в ходе различного рода маркетинговых исследований внутреннего характера, а также получается из внутренней отчетности. Такая информация передается на различных условиях заинтересованным поставщикам товаров. Многие розничные торговые организации участвуют в так называемых панелях розничной торговли (Глоссарий).
Функция хранения на складе: розничная торговля хранит товары на своих складах, что позволяет ей бесперебойно реализовывать товары, поддерживать устойчивый товарный ассортимент и обеспечивать такую ценность как предоставление товара в нужном объеме и требуемое время.	Функция хранения на складе: розничная торговля хранит товары на своих складах, обеспечивая производителю/поставщику возможность продолжать собственную деятельность.

Занятость населения: розничная торговля создает рабочие места для населения. По состоянию на 1 января 2010 г. в секторе торговли Российской Федерации действовало более 2,5 млн хозяйствующих субъектов, 69% из которых – индивидуальные предприниматели. Торговая отрасль – лидер среди всех отраслей российской экономики по количеству созданных рабочих мест: общая численность занятых в 2009 г. составила около 12 млн человек или 17,8% от всего занятого населения страны<sup>1</sup>.

Развитие отечественного производства: розничная торговля может создавать благоприятные условия для развития отечественного производства, размещая заказы на выпуск продукции, закупая отечественные товары.

Развитие регионов страны: размещая свои магазины на слаборазвитых территориях розничная торговля делает их более привлекательными для жизни и работы населения.

В целом, по итогам анализа функций (табл. 1), можно утверждать, что розничная торговля является важнейшим фактором развития и индикатором состояния экономики, отражающим технологический уровень и масштабы отечественного производства товаров, степень интеграции страны в мировое сообщество, уровень жизни населения, экономической безопасности общества и др.

**2. Динамика развития розничной торговли.** Сегодня торговая отрасль является одной из наиболее быстро развивающихся отраслей экономики России. По данным аналитической части «Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года», с 2005 по 2010 годы выручка организаций отрасли торговли демонстрировала один из самых высоких темпов роста, который составил 24,2%, уступая только финансовым услугам, рыболовству, строительству и образованию<sup>2</sup>.

При этом оборот розничной торговли показывал более высокие темпы роста, чем темпы роста оборота оптовой торговли. Среднегодовые темпы роста оборота оптовой торговли с 2000 г. составляли 8,5% в год, в то время как розничной – 9,7%. Объёмы оборота в 2010 году достигли показателя в 31,5 трлн руб. для оптовой торговли и 16,4 трлн руб. – для розничной. По итогам 2010 года оборот розничной торговли составил 16435,8 млрд рублей, увеличившись в сопоставимых ценах на 4,4% к 2009 году. В «Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года» отмечается, что по итогам 2010 года доля оптовой и розничной торговли в ВВП России составила 18,1% (6968,8 млрд руб.) и десятую часть всех налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации

По состоянию на 1 января 2010 г. в секторе торговли Российской Федерации действовало более 2,5 млн хозяйствующих субъектов, 69% из которых – индивидуальные предприниматели. Торговая отрасль – лидер среди всех отрас-

---

<sup>1</sup> Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и период до 2020 года [Электронный ресурс] : утв. приказом Минпромторга России от 31 марта 2011 г. № 422 // Минпромторг России : офиц. сайт / М-во промышленности и торговли РФ. М., 2010. URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/9> (дата обращения: 17.04.2012).

<sup>2</sup> Там же.

лей российской экономики по количеству созданных рабочих мест: общая численность занятых в 2009 г. составила около 12 млн человек или 17,8% от всего занятого населения страны<sup>1</sup>.

В торговле работает около 42% малых предприятий Российской Федерации, на которых трудятся свыше 3 млн человек. На торговлю приходится более 60% оборота малых предприятий Российской Федерации.

«Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года» рассматривает малые и средние торговые предприятия, как фактор, стимулирующий инновационную активность в стране. Это обусловлено тем, что именно они часто первыми начинают продажи новых товаров, производители которых еще не достигли необходимого масштаба для создания широкой дистрибуции и выхода в розничные сети.

В то время как отечественная розничная торговля нуждается в дальнейшем развитии, в том числе и при поддержке государства, количество зарубежных ритейлеров, которые хотят узнать больше о России, о возможностях, которые она предоставляет уверенно растет. Многие западные сети находятся в условиях, когда им необходимо наращивать показатели, и в результате они разворачивают международную экспансию. Уже на сегодня известно немало примеров успеха транснациональных компаний на потребительском рынке России. Это IKEA, Benetton и многие другие. В рамках World Retail Congress было проведено глобальное исследование, результаты которого показали, что Россия рассматривается как один из наиболее привлекательных и быстро растущих рынков. Для отечественных розничных операторов это означает только одно, что конкуренция со стороны транснациональных компаний, владеющих самыми современными управленческими, логистическими и иными актуальными для торговли технологиями будет усиливаться. Это может создавать определенную угрозу не только развитию отечественно ритейлера, но и отечественного производителя, а вместе с ними может представлять угрозу и для экономической безопасности страны.

К числу наиболее важных факторов, определяющих привлекательность Российского потребительского рынка для транснациональных компаний можно отнести высокие темпы роста торговли, относительно низкую насыщенность России качественными торговыми площадями в расчете на 1000 человек, недостаточно высокий уровень менеджмента и торговых технологий, применяемых большинством торговых организаций и предприятий. В то же время по мнению специалистов первый (и самый жесткий) этап конкуренции с западными сетями пройден и первичная адаптация завершена, в том числе к ИТ-стандартам. Здесь имеются ввиду, конечно, самые крупные российские торговые операторы, такие как, например, «Седьмой континент», «Копейка», «Эльдорадо», «М-Видео» и др.

**3. Исследование факторов развития конкуренции в торговле на основе модели М.Портера.** Особый интерес с точки зрения поиска методологического подхода к исследованию факторов развития конкуренции в торговле

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/9>

представляет работа профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера, которая впервые вышла в свет в 1991 году в США под названием «Конкурентные преимущества стран» и была опубликована в России в 1993 г. под названием «Международная конкуренция».

В частности интерес для целей исследования факторов конкуренции в этой работе представляет концепция детерминантов (определителей) конкурентного преимущества (или теория национального «ромба») М. Портера, представляющая собой бесценную, подтвержденную практикой теорию и методологию исследования конкурентоспособности отраслей. Эта методология позволяет произвести исследование факторов, влияющих не только на конкурентоспособность, но и, при определенной ее модификации, на развитие конкуренции в отрасли, в том числе и в торговле.

К числу детерминантов на основании своего анализа М. Портер отнес следующие свойства страны: факторные условия; условия спроса; родственные (related) и поддерживающие отрасли; стратегию фирмы, ее структуру и соперничество (конкуренцию). В концепцию «ромба» входят также и две переменные – случайные события и действия правительства<sup>1</sup>.

Национальный ромб – это система, компоненты которой взаимно усиливаются. Каждый детерминант, характеризующий группу факторов, влияет на остальные. Кроме того, преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других. Ромб представляет собой систему, внутри которой роль отдельных детерминантов не может рассматриваться изолированно. Главный вывод М. Портера заключается в том, что страна достигает успеха в международной конкуренции, если у нее есть преимущество в «ромбе»<sup>2</sup>.

В своей книге М. Портер выдвигает такой интересный тезис: «Утрату конкуренции на внутреннем рынке можно сравнить с процессом гниения – она медленно подрывает конкурентоспособность, тормозя внедрение новшеств и динамизм развития в целом»<sup>3</sup>.

Предлагается использовать концепцию «ромба» М. Портера, предварительно внося некоторые коррективы с учетом потребностей нашего исследования. Дело в том, что М. Портер объединил в рамках одного из своих детерминантов такие элементы, как стратегию фирмы, ее структуру и соперничество (конкуренцию). Каких-либо объяснений причин такого объединения автор не привел. Полагаем, что объединение вызвано тем, что он признает зависимость стратегии и структуры фирмы от конкуренции<sup>4</sup>.

Однако, по нашему мнению, эта связь является двухсторонней. Полагаем, что и конкуренция, в свою очередь, в определенной степени зависит от структуры и стратегии фирм. Экономическая теория и практика свидетельствуют о том, что успех фирм, достигнутый вследствие правильно организованного стратегического процесса и обоснованных стратегий и структуры, привлекает кон-

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. С. 164.

<sup>2</sup> Там же. С. 166.

<sup>3</sup> Там же. С. 192.

<sup>4</sup> Там же. С. 91, 623, 633.

курентов, это ведет к усилению конкуренции<sup>1</sup>. М. Портер также неоднократно отмечает этот факт в своей работе: «Успех одной местной фирмы показывает другим, что дальнейшее продвижение возможно. Это также привлекает в отрасль новых конкурентов»<sup>2</sup>.

В этой связи считаем, что как конкуренция влияет на структуру и стратегию, так и стратегия и структура, в свою очередь, влияют на развитие конкуренции. В целях исследования этого влияния считаем возможным выделить такие элементы, как стратегия и структура фирм в отдельный детерминант и обозначить его как «Уровень менеджмента фирмы». Считаем данную модификацию допустимой, поскольку и структура, и стратегия – это результат уровня менеджмента организации. Кроме того, мы считаем необходимым включить в число детерминантов (как направлений для исследования факторов конкуренции) такую переменную, как «действия правительства», и не включать такую переменную, как «случайные события». Это обусловлено следующим.

К случайным событиям М. Портер отнес те, которые руководство фирмы (а чаще всего и правительство страны) не может контролировать: изобретения, «прорывы» в основных технологиях, войны и т.п., Эти события вызывают момент неопределенности, который может «разморозить» или изменить структуру отрасли. Применительно к текущей практике российской торговли, эта переменная в настоящее время имеет слабое отношение. В силу ограниченности финансовых возможностей предприятий и организаций торговли (60% оборота торговли приходится на малый бизнес)<sup>3</sup> новые возможности не всегда используются в полной мере, хотя и создают определенный потенциал для рыночно ориентированных торговых организаций. Следует отметить, что и сам М. Портер при анализе влияния всех детерминантов на конкуренцию, не включил в схему влияния ни переменную «случайные события», ни переменную «действия правительства»<sup>4</sup>. Далее все включенные нами в аналитическую модель детерминанты и переменные мы будем называть модифицированной системой детерминантов (рис. 3).

---

<sup>1</sup> Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. С. 239.

<sup>2</sup> Портер М. Международная конкуренция. С. 140.

<sup>3</sup> URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/9>.

<sup>4</sup> Портер М. Международная конкуренция. С. 162.

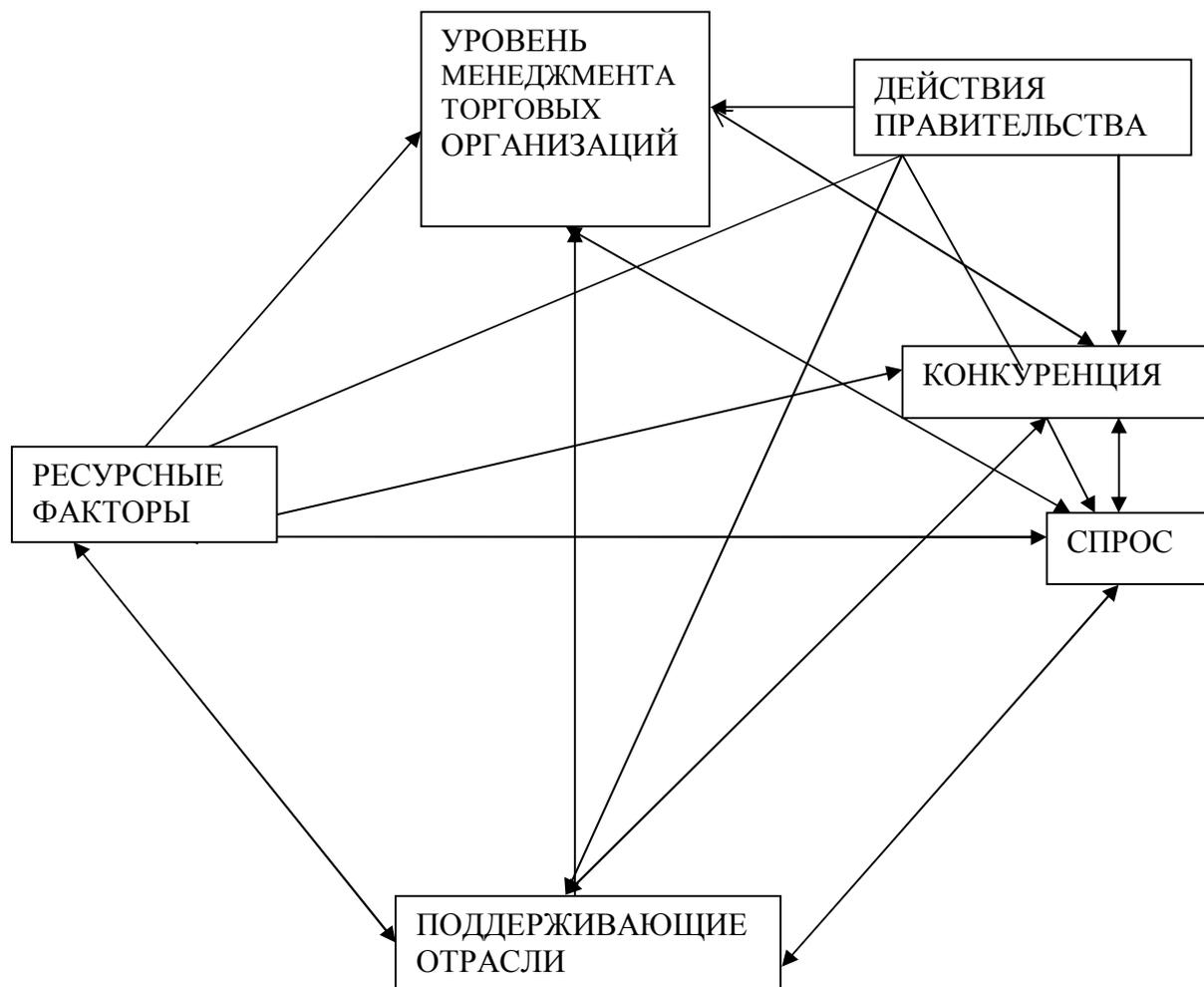


Рис. 3. Модифицированная система детерминантов, определяющих факторы развития конкуренции в торговле

Сформированная таким образом модифицированная система детерминантов, характеризует группы факторов развития конкуренции в торговле.

Модифицированная система детерминантов, оказывающих на конкуренцию как прямое, так и косвенное, опосредованное влияние, представленная на рис.3., является той основой, которая далее будет применена для исследования факторов развития конкуренции в торговле.

Рассмотрим детерминант «Действия правительства». Если рассматривать действия Правительства по их прямому влиянию на конкуренцию в сфере торговли, то очевидно, что никаких запретов на конкуренцию Правительство не устанавливало. Наоборот, почти каждое решение Правительства, каждый закон, в том числе и федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ (далее – Закон № 381-ФЗ) предусматривает меры по обеспечению рыночных преобразований и развития конкуренции.

Так в Законе № 381-ФЗ предусмотрено ограничение доли торговой сети на рынке в пределах 25%. На первый взгляд кажется очевидным, что данное

положение закона (ст. 14) имеет явно выраженную антимонопольную направленность. Однако при этом интересна не столько сама статья, сколько преамбула к этой статье, а также п.3 ст.22 закона о торговле. Главная мысль, которой посвящены преамбула и обозначенный пункт состоит в том, что это положения не распространяются на сделки, связанные с приобретением, арендой или введением в эксплуатацию торговых объектов и совершенные до дня вступления в силу Закона №381 ФЗ. Таким образом, мы видим: дважды в законе закрепляются права уже существующих монополистов, которые успели захватить значительные доли рынка до 1.02.2010. Такие торговые организации, как известно, есть в Москве, Санкт-Петербурге, где рынок розничной торговли сильно монополизирован. По некоторым обобщенным оценкам там на 4-7 сетей приходится порядка 70 % объемов реализации продовольственной продукции. Сведения о ситуации в регионах отсутствуют. Очевидно такой протекционизм по отношению к монополистам не будет способствовать развитию конкуренции в сфере розничной торговли и, следовательно, развитию отечественного производителя. Чем сильнее отдельно взятый розничный торговец, тем более жесткие требования он может диктовать мелким производителям продовольствия. Это обстоятельство наряду с высокой долей импорта продовольствия вряд ли будет способствовать развитию отечественного производства и продовольственной безопасности страны и конкуренции в торговле.

«Программа развития конкуренции в РФ на 2009-2012 годы» предусматривает меры направленные на создание условий для благоприятной конкурентной среды в сфере розничной торговли, предусматривает следующие шаги: соразмерное распределение торговых площадей в жилых районах посредством установления минимальных нормативов обеспеченности населения торговой площадью; усиление антимонопольного контроля за действиями органов государственной власти субъектов РФ в части создания прозрачных и недискриминационных условий доступа на розничный рынок региона новых участников<sup>1</sup>.

Рассмотрим детерминант «Ресурсные факторы». К ресурсам Портер относит людские ресурсы, физические ресурсы, ресурс знаний, денежные ресурсы, инфраструктуру. Принципиальным для нашего исследования является подразделение всех ресурсов на основные и развитые; общие и специализированные, и достались ли они стране сами собой или созданы искусственно<sup>2</sup>. Искусственные факторы всегда более стойкие и важные для достижения конкурентного преимущества, они являются факторами более высокого порядка. В число механизмов создания факторов входят государственные и частные учебные заведения, программы профессионально-технического обучения, государственные и частные исследовательские институты и организации, организации предоставляющие инфраструктуру (порты, больницы). По мнению М. Портера, страны будут конкурентоспособными, если они имеют особо высококачествен-

---

<sup>1</sup> Программа развития конкуренции в РФ на 2009-2012 годы [Электронный ресурс] // RB.ru. Российский бизнес : портал. [М., 2005]. URL: <http://www.rb.ru/inform/110927.html> (дата обращения: 17.04.2012).

<sup>2</sup> Портер М. Международная конкуренция. С. 98-104.

ные механизмы для создания специализированных факторов<sup>1</sup>. Высокий уровень конкурентоспособности оказывается все более зависящим не от производственных факторов, а от способности фирмы создавать и применять знания и технологии. В своей работе М. Портер приводит множество примеров того, как страны, серьезным образом ограниченные в факторах, добивались мирового лидерства, например, Голландия в экспорте цветов и др.

Рассмотрим людские ресурсы. Как известно после приватизации 90-х г. торговая отрасль пополнялась кадрами преимущественно за счет не обученных, не имеющих опыта специалистов из других отраслей и секторов экономики, потерявших свою работу. За прошедший период кадровый состав торговых предприятий и организаций накопил определенный практический опыт, чего нельзя сказать о специальных знаниях в области различных функциональных зон управления торговой организацией. Отсутствие компетентного персонала, является с одной стороны сдерживающим фактором в обеспечении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, с другой – фактором, препятствующим продвижению транснациональных сетей в регионы. Последние называют нехватку компетентного персонала одной из причин, снижающих для них привлекательность вхождения на рынок услуг розничной торговли нашей страны.

Рассмотрим физические факторы. Здесь важнейшим фактором является территориальный фактор. В России он проявляется в территориальной удаленности многих населенных пунктов друг от друга. Именно этот фактор, по мнению специалистов, будет препятствовать тотальной сетезации в торговле и проникновению на все наши рынки транснациональных торговых операторов. Потому данный фактор, в определенной мере, можно отнести к числу факторов положительно влияющих на развитие предпринимательства в сфере торговли и, соответственно, конкуренции. Еще одним физическим фактором является состояние основных фондов торговли. Следует отметить, что входные барьеры в торговую отрасль за последние десятилетия возросли. Это связано с необходимостью снижения операционных издержек, что возможно только на основе организации торговли с применением современных технологий. Они в свою очередь требуют специальной планировки магазинов и складских комплексов, а также современных технических средств управления. Имеются ввиду программные продукты и необходимое для их успешной работы оборудование. Все это требует инвестиций, которые пока что не по силам предприятиям малого и даже среднего бизнеса оперирующего в торговле. Наряду с появлением новых торговых площадок и комплексов, позволяющих применять современные торговые технологии, многие торговые предприятия сегодня размещаются в зданиях, построенных в советский период и в непредназначенных для торговли зданиях и помещениях. Это обстоятельство влечет превышение уровня издержке обращения по сравнению с его среднерыночным значением и снижает конкурентоспособность таких торговых предприятий. В первую очередь имеются в виду предприятия малого бизнеса, занятые в торговле.

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция.. С. 104.

Рассмотрим факторы «ресурс знаний» и «денежные ресурсы». М. Портер считает: большое влияние на развитие конкуренции оказывает механизм создания специализированных факторов, определяющий процесс инноваций в отрасли совершенно новых компаний. Очевидно, что факторы «ресурс знаний» и «денежные ресурсы» различным образом представлены в сфере малого бизнеса и у сетевых торговых операторов. Предприятия торговли малого бизнеса существенно уступают крупным сетям и в знаниях, и в денежных ресурсах. Можно добавить также, что они серьезно уступают и в применении современных торговых технологий. Все это существенно снижает их возможности по достижению внутренних конкурентных преимуществ.

Рассмотрим детерминант «Поддерживающие отрасли». Портер считает, что появление новых фирм прямо или косвенно зависит от национальных позиций в родственных и поддерживающих отраслях. «Новые фирмы, возникающие из родственных отраслей ... представляют собой тип новых предприятий, который благотворнее всего влияет на укрепление национальной конкурентоспособности»<sup>1</sup>. По нашему мнению к числу родственных и поддерживающих отраслей и секторов экономики для розничной торговли помимо оптовой торговли и транспорта могут быть отнесены отрасли и сектора экономики, связанные с ее инфраструктурой. Это региональные универсальные логистические комплексы, грузовые терминалы, транспортные узлы, а также IT-коммуникации и др. Если с распространением Интернет многие вопросы по управлению информационными потоками в значительной степени решены и способствуют развитию торговой отрасли и конкурентоспособности организаций торговли, то развитие объектов материальной инфраструктуры все еще отстает от современных требований. Это является одной из причин увеличения страховой части товарных запасов торговых организаций, повышению их транспортных затрат и как следствие увеличению издержкостоемкости отдельных товарных групп и категорий. Все это, в конечном счете, ведет к ограниченным возможностям в области достижения конкурентных преимуществ внутреннего типа, препятствует развитию отечественных торговых сетей в регионах.

Сегодня в торговле наблюдаются две тенденции: создание розничных сетей на базе оптовых организаций и напротив создание оптовых сетей на основе кооперации мелких розничных торговцев. В первом случае это могут быть как корпоративные, так и «добровольные» сети. Эти процессы способствуют укреплению конкурентных позиций, организаций.

Рассмотрим детерминант «Спрос». Здесь важное значение, по мнению М. Портера, имеет не столько объем спроса, сколько наличие требовательных покупателей. Их отсутствие пагубно сказывается на развитии конкуренции и, соответственно, конкурентоспособности фирм. «Самыми важными свойствами внутреннего спроса являются те, которые обеспечивают начальный стимул для инвестирования и внедрения новшеств, достаточных для успешной конкурен-

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. С. 164.

ции в растущем со временем количестве развитых сегментов, например, особенно требовательные местные покупатели...»<sup>1</sup>.

Российские потребители услуг розничной торговли за годы рыночных преобразований получили возможность ознакомиться с достоинствами различных современных торговых форматов. Уровень их требований к услугам розничной торговли растет. Сегодня сокращается количество устаревших, некомфортных форм торговли, например, открытые оптовые рынки, торговые площадки. Однако говорить о высоком уровне требований к услугам розничной торговли сопоставимом с уровнем требований в развитых странах пока не приходится, за исключением, конечно, самых высших по доходам, сегментов потребителей. Этот фактор не способствует укреплению конкурентных позиций отечественных ритейлеров по сравнению с зарубежными, что в условиях экспансии последних, оказывает отрицательное влияние на конкурентоспособность российских предприятий и организаций розничной торговли. Большое значение для развития конкуренции в торговле имеют также и факторы локальности и дифференциации спроса (табл. 3).

Наконец, еще одним детерминантом, влияющим на создание конкуренции в отрасли, согласно теории М. Портера мы можем считать стратегию и структуру действующих в ней фирм, обозначенных нами как «Уровень менеджмента торговой организации». Важное значение придает М. Портер целям менеджеров. «Цели людей, управляющих фирмами и работающих в них, могут усиливать или ослаблять возможность достижения успеха в конкретных отраслях. Центральный вопрос состоит в том, имеют ли они побудительные причины к развитию своего мастерства и приложению усилий, необходимых для создания и поддержания конкурентоспособности»<sup>2</sup>. М. Портер отмечает, что фирмы предпочли бы избежать перемен, в них всегда существуют мощные силы, которые работают против внесения поправок в стратегию. Прежние подходы институционно закреплены в процедурах и формах управленческого контроля. «Персонал обучен одному определенному способу поведения. ... Информация, которая могла бы бросить вызов действующим подходам, отсеивается или игнорируется. Лица, бросающие вызов устоявшейся мудрости, изгоняются или изолируются. По мере того как организация приобретает зрелость, ее потребность в стабильности и надежности, похоже, возрастает»<sup>3</sup>.

Наши исследования существующей практики менеджмента в организациях сферы торговли показали, что здесь описанные М. Портером тенденции процветают в полной мере. Только вот о наличии осознанных стратегий говорить не приходится. Сегодня в подавляющем большинстве торговых организаций процесс управления имеет не стратегический характер, а скорее реактивный, нацеленный на решение «внезапно» возникающих текущих проблем. У многих торговых предприятий и организаций, функционирующих на фармацевтическом рынке, рынке одежды, обуви, посуды

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. С. 121.

<sup>2</sup> Там же. С. 134-135.

<sup>3</sup> Там же. С. 625.

и т.п. сложилось мнение, что только оперативный учет продаж и организация закупок на его основе способны помочь организации не только держаться на плаву, но и успешно функционировать, получать прибыль. Схема управления торговой деятельностью при таком подходе выглядит примерно следующим образом:

1. Производится учет продаж за день, неделю, месяц, сезон: для разных товарных групп по разному (для аптек – практически каждый день).
2. По тем товарным позициям, по которым наблюдается рост продаж – объем закупок увеличивается.
3. По тем товарным позициям, по которым объем продаж не отличается от объема продаж в прошлые периоды – объем закупок остается прежним.
4. По тем позициям, по которым объем продаж ниже, чем в прошлые периоды – закупки сокращаются или прекращаются.

Очень многие торговцы убеждены, что такой подход к ведению деятельности является единственно верным, все остальное не приведет к успеху. Такой подход мы будем называть реактивным.

Давайте рассмотрим простой идеальный пример. В городе «N» функционирует 100 аптек. Существует хорошо развитая система оптовых складов. Товар – лекарственные формы, стандартизирован, сертифицирован, доставляется поставщиками по первому требованию, малыми партиями (несколько упаковок), причем «бесплатно». Нетрудно догадаться, что все аптеки легко заметят все выгоды реактивной системы управления розничной деятельностью и пойдут по этому простому пути. Но что будет в результате? Устойчивого конкурентного преимущества в этой ситуации, при прочих равных условиях, не добьется ни одна из аптек. (Прибыли превышающей среднеотраслевой уровень и прочного положения на рынке) Это будет бег на месте. В случае вторжения на рынок новых конкурентов объемы продаж в расчете на каждую аптеку будут сокращаться. Конечно, отдельные аптеки могут даже в этих условиях иметь некоторые стабильные преимущества, например, исключительно удобное местоположение, или низкие цены, за счет больших объемов закупки, однако это не гарантирует им быстрого развития и победы в конкурентной борьбе в таких условиях и при реактивной стратегии.

Очевидно, что реактивная стратегия может иметь такие же последствия и на других рынках: одежды, обуви, стройматериалов и т.д., особенно в условиях, когда товары закупаются практически у одних и тех же или очень похожих поставщиков. А между тем, для создания конкуренции в отрасли важно, где, например, были обучены менеджеры и другие работники организации. Соответствует ли стиль менеджмента и преобладающие типы организационных структур интересам отрасли? Привлекает ли отрасль выдающиеся таланты?

В табл. 2 показан характер прямого влияния некоторых факторов, взятых в разрезе детерминантов, представленных на рис. 3.

**Исследование прямого влияния факторов на конкурентный процесс  
в сфере услуг розничной торговли**

Наименование фактора	Характер прямого влияния фактора на конкуренцию
<b>1. Детерминант «Ресурсные факторы»</b>	
1.1. Людские ресурсы	Отсутствие компетентного персонала, является с одной стороны сдерживающим фактором в обеспечении конкурентоспособности торговых организаций и предприятий, с другой – фактором, препятствующим продвижению транснациональных сетей в регионы. Последние называют это одной из причин, снижающих возможность их вхождения на наш рынок. В то же время наличие незанятой рабочей силы, располагающей средствами и все еще низкие барьеры вхождения в отдельные сектора розничной торговли способствуют развитию конкуренции за счет увеличения количества участников рынка.
1.2. Территориальный фактор	Территориальная удаленность многих населенных пунктов друг от друга по мнению специалистов будет препятствовать тотальной сетезации в торговле и проникновению на все наши рынки транснациональных торговых операторов. В то же время данный фактор дает определенные возможности для развития конкуренции на локальных региональных рынках.
1.3. Износ основных фондов торговли, не достаточный уровень обеспеченности торговыми площадями на 1000 человек населения.	Высокие затраты в сфере инвестирования новых и реконструкции действующих объектов торговой инфраструктуры сдерживают приток в отрасль малого и среднего бизнеса, что в определенной мере является фактором монополизации торговли.
1.4. Недостаточность специализированных знаний в области менеджмента, маркетинга, логистики IT-технологий и т.п.)	Сегодня в торговле можно встретить работников практически всех специальностей. Это и бывшие военные, учителя и др. Специальными знаниями владеют немногие работники торговли. В результате низкий уровень операционной эффективности, неразвитый стратегический процесс и, как следствие, недостаточно высокие показатели деятельности, что снижает ее привлекательность и не способствует развитию конкуренции.
<b>2. Детерминант «Поддерживающие отрасли»</b>	
2.1. Тенденция к формированию оптово-розничных сетей	Сегодня в торговле наблюдаются две тенденции: создание розничных сетей на базе оптовых организаций и напротив создание оптовых сетей на основе кооперации мелких розничных торговцев. В первом случае это могут быть как корпоративные, так и «добровольные» сети. Эти процессы способствуют укреплению конкурентных позиций, организаций, повышают напряженность конкуренции.
2.2. Недостаточная развитость региональных универсальных логистических комплексов, современных грузовых терминалов, транспортных узлов	Это является одной из причин увеличения страховой части товарных запасов торговых организаций, повышению их транспортных затрат и как следствие увеличению издержкостности отдельных товарных групп и категорий. Все это, в конечном счете, ведет к ограниченным возможностям в области достижения конкурентных преимуществ внутреннего типа, препятствует развитию отечественных торговых сетей в регионах.

Наименование фактора	Характер прямого влияния фактора на конкуренцию
<b>3. Детерминат «Спрос»</b>	
3.1. Рост требований российского населения к услугам розничной торговли	Не смотря на рост требований российских потребителей к услугам розничной торговли, их уровень все еще не сопоставим с зарубежным. Это облегчает возможности входа на наши рынки транснациональных компаний, которые могут предложить отечественным потребителям ценности на уровне более высоком чем это могут сделать российские ритейлеры. В то же время рост требований покупателей побуждает отечественных ритейлеров, искать пути повышения создаваемых ими ценностей и благоприятно влияет на конкурентоспособность торговых организаций и конкуренцию в целом.
3.2. Локальность и дифференциация спроса в торговле.	Действие фактора локальности спроса проявляется в том, что не все территории одинаково привлекательны для всех видов и форматов торговли. Это создает возможность успешного существования мелких розничных торговцев на тех территориях, которые не интересны крупным игрокам. Действие фактора дифференциации спроса проявляется в том, что не все сегменты рынка одинаково привлекательны для всех розничных торговцев. Это открывает возможности к успешному существованию для мелкие розничных торговцев, нацеленных на специфические сегменты, не выгодные для крупных игроков, например, торговля натуральными продуктами.
<b>4. Детерминант «Уровень менеджмента торговых организаций»</b>	
4.1. Низкий уровень/отсутствие стратегического процесса в менеджменте торговых организаций	Сегодня в подавляющем большинстве торговых организаций процесс управления имеет не стратегический характер, а скорее реактивный, нацеленный на решение «внезапно» возникающих текущих проблем. Это не способствует осознанному управлению конкурентоспособностью торговых организаций и ставит под вопрос их успешность в долгосрочной перспективе.
4.2. Структура и системы, позволяющие осуществлять рыночную ориентацию в торговых организациях, отсутствуют	Неразвитость моделей рыночно ориентированного управления применяемых в менеджменте торговых организаций ведет к невозможности целенаправленно и на систематической основе осуществлять борьбу за потребителя, за снижение издержек.

Исследование факторов, влияющих на конкуренцию в сфере торговли (табл. 2), позволило нам выделить следующие основные особенности ее развития в России.

1. Продолжается процесс сетезации и укрупнения российских торговых организаций. Этот процесс идет по нескольким направлениям. Во-первых, сети формируются на основе растущего малого-среднего бизнеса. Во-вторых, сети формируются на основе слияния розничных сетей с оптовыми организациями. Укрупнение сетей идет как в результате их развития, так и в результате слияний и поглощений, а также на основе франчайзинга.

2. Рынок услуг розничной торговли, несмотря на относительное повышение входных барьеров, продолжает оставаться привлекательным для малого бизнеса и для транснациональных компаний.
3. На локальных рынках между собой конкурируют как крупные торговые сети, оснащенные самыми современными торговыми технологиями, так и мелкие розничные торговцы, торгующие «по старинке». В условиях отсутствия специализированных знаний и навыков, финансовых возможностей у них практически нет шансов на то, чтобы выжить в конкурентной борьбе функционируя в прежних форматах торговли.
4. Для развития конкуренции в розничной торговле по-прежнему актуальны факторы локальности и дифференциации спроса в торговле.
5. Конкуренция на российском рынке услуг розничной торговли осуществляется в условиях растущей угрозы экспансии со стороны транснациональных торговых гигантов, возможности которых в большинстве случаев существенно превышают возможности отечественных ритейлеров.
6. Успешные российские торговые сети находятся в постоянном поиске стратегических и тактических решений нацеленных на формирование и удержание конкурентных преимуществ внутреннего и в первую очередь внешнего типов. Именно внешние конкурентные преимущества могут стать главными в конкурентной борьбе с транснациональными торговыми компаниями.

### **Вопросы и задания**

1. Теория национального «ромба» М. Портера позволяет исследовать не только прямое, но и опосредованное влияние всех факторов, проявляющихся в рамках системы детерминантов на анализируемый детерминант. Самостоятельно исследуйте характер опосредованного воздействия факторов на конкуренцию. Для этого нужно рассмотреть как факторы одного детерминанта, воздействуя на факторы другого детерминанта модели (рис.3), в конечном счете, влияют на конкуренцию в торговле.
2. Найдите в Интернет примеры успешного малого торгового бизнеса, использующего факторы локальности и/или дифференциации спроса.
3. Приведите примеры слияния крупных торговых российских и зарубежных сетей, развития франчайзинговых торговых сетей.
4. Найдите в Интернет данные о 3-х самых крупных по товарообороту транснациональных торговых сетях за прошедший год, обратитесь к материалам кейса «Конкурентные стратегии WalMart и Kmart» (Приложение 3).

### **1.3. Управление конкурентоспособностью коммерческой организации на основе модели маркетинг-менеджмента**

По нашему мнению, формирование модели управления конкурентоспособностью организации можно осуществить на базе той или иной модели маркетинг-менеджмента. Проведенное автором исследование позволило сделать вывод о том, что маркетинг-менеджмент сегодня является единственной проработанной и апробированной на практике концепцией и технологией, способной обеспечивать рыночное ориентирование, и, соответственно, конкурентоспособность организаций. Цель настоящего параграфа определяет необходимость решения следующих основных задач.

1. Исследование вопроса о сущности понятия «маркетинг-менеджмент».
2. Исследование вопроса о сущности понятий «стратегия», «тактика» и их соотношения.
3. Разработка и рассмотрение модели управления конкурентоспособностью организации.

**1. Исследование вопроса о сущности понятия «маркетинг-менеджмент».** Одной из проблем применения маркетинг-менеджмента как бизнес-технологии является множественность толкования его сущности. Это определяет необходимость остановиться на вопросе о сущности маркетинг-менеджмента как основы управления конкурентоспособностью организации.

Сущность маркетинг-менеджмента отражают его цель, его структура как процесса, содержание элементов, входящих в эту структуру, а также степень интеграции маркетинга как философии, стратегии, тактики и действий в менеджмент организации.

Проведенный анализ большого количества специальной литературы по вопросу о сущности маркетинг-менеджмента показал, что различные категории источников (учебники, монографии, научные статьи и др.) по существу затрагивают вопросы процесса маркетингового управления. В качестве свидетельства правомерности такого подхода можно привести примечание научных редакторов 11-го издания «Маркетинг менеджмента» Ф. Котлера. По мнению научных редакторов Т. Д. Масловой, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик, Н. К. Розовой, правомерно применение всех трех терминов: «управление маркетингом», «маркетинговое управление» и «маркетинг менеджмент», последний термин является оригинальным авторским понятием Ф. Котлера<sup>1</sup>.

Такой же позиции придерживается и Е. П. Голубков. Он считает, что «маркетинг-менеджмент», «управление маркетингом» и «маркетинговое управление» – понятия, характеризующие управление маркетинговой деятельностью для любого уровня использования концепции маркетинга<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. С. 33.

<sup>2</sup> Голубков Е. П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 5-17.

Для применения маркетинг-менеджмента как основы управления конкурентоспособностью важно в первую очередь определиться с уровнем использования концепции маркетинга. Как известно из курса «Маркетинг» кроме того, что в маркетинге существует несколько концепций (производственная, продуктовая/товарная, сбытовая, традиционного маркетинга, социально-ответственного/социально-этичного маркетинга, маркетинга взаимоотношений/взаимодействия и др.), уровень применения маркетинговой концепции в разных организациях может быть различным. Сегодня говоря о маркетинге и маркетинг-менеджменте одни специалисты имеют ввиду управление маркетингом как функциональной зоной организации, сосредоточенной на решении задач вспомоществования сбыту на основе полного комплекса маркетинговых коммуникаций, другие имеют ввиду лишь рекламу, третьи – под маркетинг-менеджментом понимают все задачи, решение которых необходимо для обеспечения рыночно-ориентированного управления организацией, то есть управление организацией с позиции маркетинга как философии ведения бизнеса с применением целесообразного комплекса известных маркетинговых технологий, в том числе и технологий маркетинговых коммуникаций.

По нашему мнению для управления конкурентоспособностью организации целесообразен маркетинг-менеджмент как идеология и технология обеспечения рыночной ориентации организации, то есть маркетинг-менеджмент имеющий такой уровень реализации концепции маркетинга, который охватывает решение всех стратегических, тактических и операционных задач.

Обобщение формальных определений маркетинг-менеджмента в его широком смысле позволило следующим образом уточнить это понятие: **маркетинг-менеджмент – это методологический подход, основанный на гармоничном сочетании современной маркетинговой концепции, стратегии, тактики и оперативных действий по их реализации, нацеленный на обеспечение выживания и достижение успешности организаций за счет экономического удовлетворения потребителей на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты.**

**2. Исследование вопроса о сущности понятий «стратегия», «тактика» и их соотношения.** Существует множество подходов к определению понятия «стратегия». Это неоднократно обсуждалось в специальной литературе. Так Дж. Дэй отмечает, что стратегия – это «очень эластичный термин, у которого в обычном употреблении настолько много трактовок, что первоначальное его значение почти потерялось».<sup>1</sup> П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд считают, что «когда необходимо дать определение стратегии, добиться общего согласия между профессионалами очень сложно. У теоретиков, экспертов и практиков точки зрения по этому поводу совершенно различные. Некоторые рассматривают стратегию как ретроспективный процесс, другие – как описательный, а третьи – как итеративный. Даже авторы учебников не смогли пока выработать единое определение, поэтому говорить об общем подходе к выработке хороших стра-

---

<sup>1</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. С. 56.

тегий в настоящее время пока не приходится<sup>1</sup>. По мнению этих авторов, возникает правомерный вопрос: «какие существуют шансы успешного последовательного развития хорошей стратегии, если как базовое понимание, так и процесс разработки стратегий остаются размытыми?»<sup>2</sup>.

П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд провели исследование сущности стратегия и представили список трактовок стратегии, в котором нашли отражения многие противоречия: большая картина, долгосрочный взгляд, способ достижения целей, сумма применяемых тактик, руководство для тактических действий, платформа для интеграции маркетингового набора, платформа для интегрированных коммуникаций, платформа для комбинирования, позиционирования, сегментирования и набора<sup>3</sup>.

Наши исследования показали, что в основном разногласия проявляются в следующих противоречиях, которые мы рассмотрим далее последовательно.

Во-первых, достаточно часто встречаются разногласия по вопросу соотношения между стратегией и тактикой. Здесь противоречие существует по вопросу о том, что является определяющим – стратегия или тактика. Г. Минцберг считает, что тактика, по крайней мере, в некоторых случаях, определяет стратегию<sup>4</sup>. Он допускает, что приемы, испытанные на практике, постепенно перерастают в образцы, некие схемы действий, а затем и в стратегию<sup>5</sup>.

Существует целый ряд авторов, которые считают, что стратегия определяет тактику Р. Диксон, И. Ансофф, М. Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. и др., в некоторых случаях авторы включают тактику в стратегию. По мнению П. Смита, К. Бэрри, А. Пулфорда, стратегия – это решение, которое влияет на все последующие тактические действия, тактика – это ее отдельная составляющая<sup>6</sup>.

Во-вторых, часто встречаются разногласия по вопросу о том, что представляет собой стратегия: направление, вектор движения организации или развернутый план действий, в том числе и план распределения и использования ресурсов. При этом некоторые авторы считают, что содержание стратегии исчерпывается тем, как следует распределять и использовать ресурсы для достижения цели<sup>7</sup>. По данным Б. Карлоффа, под стратегией долгое время понимали управление ресурсами<sup>8</sup>.

По мнению Дж. Дзя, акцент следует сделать на общем руководстве, «так как хорошие стратегии не являются предписанием, учитывающим всевозможные случайности и непредвиденные в подробных планах события: турбулентные рынки для этого просто слишком непредсказуемы, и любые попытки заранее упорядочить на них все, что можно, обычно заканчиваются закоснелостью

---

<sup>1</sup> Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 103.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 105.

<sup>4</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Питер, 2000. 356 с.

<sup>5</sup> Там же. С. 63.

<sup>6</sup> Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. С. 107.

<sup>7</sup> Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М. : Вильямс, 2000. С. 28.

<sup>8</sup> Карлофф Б. Деловая стратегия. М. : Экономика, 1991. С. 47.

и близорукостью. От стратегии требуется, в первую очередь, заявление о направлении, которое служит как центральная тема, вокруг которой координируются все функциональные виды деятельности. Другими словами, нам требуется на этом этапе компас, а не подробная дорожная карта»<sup>1</sup>. Е. В. Добренькова и А. М. Долгоруков наоборот считают, что стратегия – это «карта местности», которая более или менее точно отражает представление составителей об этой местности»<sup>2</sup>.

Исследование специальной литературы по теории стратегического менеджмента частично позволяет объяснить некоторую часть возникших противоречий. Здесь мы имеем ввиду теорию типов стратегий, разработанную Генри Минцбергом (1987). Г. Минцберг доказал существование пяти типов определений и десяти научных школ стратегии<sup>3</sup>. При этом Минцберг считает, что вопрос по существу сводится к различию подходов к формированию и формулированию стратегии.

В результате проведенного исследования специальной литературы, фрагмент которого был здесь представлен, наша позиция по вопросу о сущности понятия «стратегия» сводится к тому, что стратегия – это преимущественно вектор, линия, задающая направление движения организации, гарантирующей жизнеспособность/успех в условиях конкретного контекста. Под контекстом понимаем совокупность внешних и внутренних условий/ресурсов функционирования организации в их взаимовлиянии. В то же время не будет неправильным говорить о стратегии и как о развернутом плане, который кроме направления достижения цели содержит данные о последовательности и содержании шагов (тактику) необходимых для реализации стратегии. **Говоря о конкурентной стратегии мы, в первую очередь, будем трактовать ее как совокупность стратегических, тактических решений, и программ действий, необходимых для их реализации, нацеленных на достижение требуемого уровня конкурентоспособности коммерческой организации.**

Разработка и реализация стратегии – иерархический процесс. Цели и стратегии, а, следовательно, и тактики для реализации этих стратегий разрабатываются на каждом уровне управления. В этой связи в специальной литературе существуют такие понятия, как «иерархия стратегий», «стратегические каскады», «стратегическая пирамида».

О'Шонесси считает, что тактика состоит в выборе и маневрировании краткосрочными (фиксированными средствами) с целью достижения их преимущественного положения для осуществления стратегии. «Однако то, что на одном уровне называется стратегией, на более высоком уровне является

---

<sup>1</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг. С. 56.

<sup>2</sup> Добренькова Е. В., Долгоруков А. М. Стратегическое управление бизнесом. М. : Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2001. С. 99.

<sup>3</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. 356 с.

просто тактикой, так как более низкий уровень действует в рамках фиксированных ограничений, налагаемых высшим уровнем»<sup>1</sup>.

П. Друкер считает, что тактические решения всегда одномерны: «ситуация четко определена и требования очевидны. Единственная задача – наиболее экономичным образом использовать известные ресурсы»<sup>2</sup>.

Таким образом далее мы будем под стратегией понимать развернутый план действий, включающий в себя комплекс стратегических решений, задающих вектор для достижения цели; комплекс тактических решений, необходимых для реализации стратегических решений (эти тактические решения разными авторами называются текущими стратегиями, результирующими стратегиями, тактиками); комплекс операционных программ, определяющих кто, что, когда, для кого должен сделать.

**3. Разработка и рассмотрение модели управления конкурентоспособностью организации.** Принятые определения основных понятий (конкуренция, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, конкурентная стратегия), а также исследование моделей маркетинг-менеджмента позволили предложить авторскую модификацию концептуальной модели маркетинг-менеджмента как процесса, на основе которой можно осуществлять управление конкурентоспособностью организации (рис. 4).

При разработке данной модели были приняты во внимание функции управления. Следует помнить, что в самом общем виде понятие «управление» раскрывается через три основных компонента: объект управления, субъект управления, процесс управления (как отношения между объектом и субъектом), а также через функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование. Считается, что если хотя бы одна из функций не выполняется, то управление как таковое отсутствует. Координацию сегодня рассматривают как функцию пронизывающую все выше обозначенные функции, присущую им. М. Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури называют эту функцию основной функцией управления<sup>3</sup>.

Стержневое положение в модели маркетинг-менеджмента (рис. 4) занимает блок «Анализ рыночных возможностей». Модель предусматривает возможность выхода на этот стержневой элемент с любого уровня принятия решений и действий. Он включает один из самых сложных комплексов задач процесса маркетинг-менеджмента, его концепция будет рассмотрена в 2.1.

Базовым элементом модели является блок «Стратегического маркетинга». Структура стратегического маркетинга в рыночно ориентированной организации уточнена нами в работе «Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект»<sup>4</sup>. Такая структура представлена в данном учебном

---

<sup>1</sup> О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб. : Питер, 2001. С. 57.

<sup>2</sup> Друкер П.Ф. Практика менеджмента. С. 354.

<sup>3</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1997. С. 36.

<sup>4</sup> Новикова Н. Г. Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. 248 с.

пособии на рис. 12. В модели на рис. 4 обозначены только основные задачи стратегического маркетинга, непосредственно формирующие процесс управления конкурентоспособностью организации. К числу таких задач по нашему мнению в первую очередь относятся задачи известной формулы Ф.Котлера «СЦП»: сегментирование, целеполагание и позиционирование, а также обоснование адекватной ему концепции маркетинга-микс.

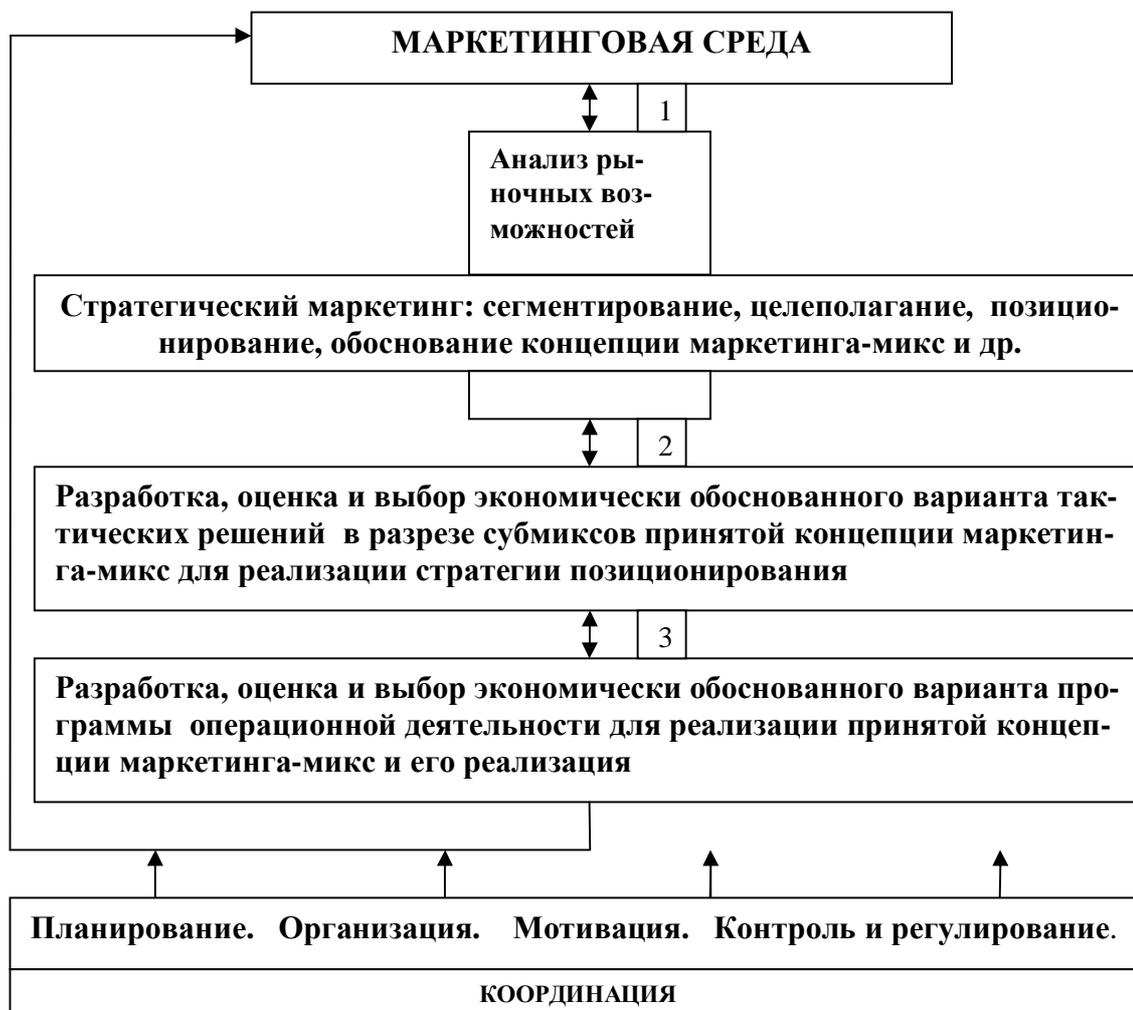


Рис. 4. Концептуальная модель процесса управления конкурентоспособностью коммерческой организации

Хотелось бы кратко остановиться на обозначенных основных понятиях стратегического маркетинга, в рамках формулы «СЦП» (рис. 4).

Под сегментированием здесь понимается выбор комбинации типов и переменных сегментирования. Сам по себе выбор методики сегментирования уже является стратегическим моментом, поскольку от него в дальнейшем будет зависеть, каким образом менеджеры увидят структуру потребителей, совершающих покупки на территории сбытовой зоны коммерческой организации. На практике, часто, сегментирование сводится к распределению всех потребителей на группы по возрасту, полу и доходу, то есть применяется в основном социально-демографическая сегментация. Этот тип сегментирования сегодня в спе-

циальной литературе называют грубым, описательным, и даже примитивным. Это обусловлено тем, что он основан на гипотезе об однородности искомым ценностей у потребителей имеющих сходные социально-демографические характеристики. При этом упускается из виду главная цель сегментации: как можно более точно распределить всех существующих и потенциальных потребителей на группы однородные с позиции искомым ценностей.

Под целеполаганием в стратегическом маркетинге понимается не только определение стратегических качественных и количественных целей по обеспечению выживания/устойчивости/развития, но, в первую очередь, обоснование выбора целевых сегментов, совокупность которых и образует целевые рынки(целевых потребителей) коммерческой организации. Именно эти группы потребителей, покупая товары и услуги коммерческой организации, должны будут позволить ей не только компенсировать свои издержки, но и заработать прибыль в необходимом для развития объеме.

Под позиционированием в стратегическом маркетинге понимается формирование в сознании целевых потребителей благоприятной позиции с учетом позиций уже занятых конкурентами данной стратегической группы. Как правило, стратегия позиционирования основывается на ряде конкурентных преимуществ внешнего типа. Формулировка позиционирования на практике в определенной степени может быть похожа на формулировку миссии организации, построенной на основе ценностей искомым потребителями. Как известно кроме этого миссия может формироваться на основе и других подходов, например, товарного, технологического. Однако при формулировке стратегии позиционирования как направления достижения цели, главный акцент делается на стратегическое отличие от конкурентов в части внешних конкурентных преимуществ, которые предстоит создать/развить/удержать в реальности, а не только в пределах рекламных слоганов. По мнению М. Портера тезис: «быть не похожим», отражает суть конкурентной стратегии. Мы бы добавили еще и тезис: «быть нужным». Таким образом, по мнению специалистов, позиционирование является основой конкурентной стратегии. Важным для точного позиционирования является правильное понимание сущности понятия стратегическая группа.

Стратегическая группа конкурентов это соперники, функционирующие в одном секторе рынка, на одной сбытовой территории и претендующие на лояльность и деньги одних и тех же целевых покупателей на основе предоставления им ценностей, призванных решать одни и те же проблемы. Более подробно вопросы определения границ стратегической группы конкурентов будут рассмотрены в 2.1.

Разработанная стратегия позиционирования, которая первоначально имеет вид формулировки отражающей ту или иную комбинацию значимых конкурентных преимуществ внешнего типа, далее реализуется посредством разработки тактических решений, операционных программ действий и самих действий в последующих блоках модели (рис. 4).

Связи в концептуальной модели указывают на итерационный характер управления конкурентоспособностью (рис. 4, двойные стрелки 1-3). Первона-

начально менеджеры задают направления поиска информации, определяют предмет анализа рыночных возможностей, а затем получают из маркетинговой среды необходимые данные (рис. 4, стрелка 1). На основании полученных данных разрабатываются стратегические вопросы. Поскольку хорошая конкурентная стратегия должна быть реалистичной, модель предусматривает постоянную проверку возможности разработать под нее экономически выгодные тактические решения, а также экономичные программы действий, обеспечивающие требуемое конкурентное преимущество (рис. 4, стрелки 2 и 3). В случае если необходимые для реализации проектной стратегии решения и действия не реалистичны, то проект конкурентной стратегии меняется, запрашивается дополнительная релевантная информация и процесс решения стратегических, тактических и операционных вопросов начинается снова.

Особенное значение при разработке конкурентной стратегии и осуществлении процесса управления конкурентоспособностью имеет, по нашему убеждению, правильность выбранной концепции маркетинга-микс. Как известно, понятие «маркетинг-микс» было введено в научное обращение в 1953 г. Н. Борденом в обращении к Американской ассоциации маркетинга и характеризовалось набором 12 контролируемых элементов, используемых для влияния на спрос. Сегодня в специальной литературе предлагаются различные концепции маркетинга-микс, это и 4Р, и 7Р и множество других. При этом авторы, зачастую, упускают из виду 3 основных обстоятельства.

Во-первых, структура маркетинга-микс должна учитывать специфику функционирования организации и потому должна выбираться и модифицироваться под конкретные условия, т.е. концепция 4Р – не догма.

Во-вторых, каждый элемент маркетинга-микс, в свою очередь, также микс. Так что правильно говорить о совокупности субмиксов в рамках избранной концепции маркетинга-микс, от точного установления содержания которых, и будет зависеть обоснованность оценки конкурентоспособности на этапе анализа, разработки и реализации конкурентной стратегии. Методологию для этого еще предстоит развивать.

В-третьих, зачастую некоторые элементы маркетинга-микс, которые традиционно относят к тактическим элементам, имеют стратегическое значение. Для каждой конкретной ситуации это может быть свой элемент микса.

Таким образом концептуальная модель управления конкурентоспособностью организации включает перечень взаимосвязанных шагов и направлений для принятия обоснованных стратегических, тактических и операционных решений и осуществления действий по поиску и реализации как внешних, так и внутренних конкурентных преимуществ. Это, в свою очередь, позволяет сформировать методическую базу для определения требуемого уровня конкурентоспособности организации и производить его мониторинг. Модель предусматривает не линейный, а итерационный характер принятия управленческих решений. Последнее нацелено на обеспечение обоснованности этих решений с точки зрения возможности их реализации. Следует иметь в виду, что разработанная модель управления конкурентоспособностью имеет универсальный характер.

Она может быть использована не только для управления конкурентоспособностью в рамках установленной стратегической группы конкурентов, но и позволяет производить такое управление при входе коммерческой организации в другие стратегические группы отрасли/рынка. Это ее свойство может быть актуальным если конкуренты стратегической группы слаборазвиты, ориентация только на них ограничивает развитие коммерческой организации.

### **Вопросы и задания**

1. Приведите примеры для каждого из трех уровней проникновения маркетинга как философии ведения бизнеса в управленческий процесс коммерческой организации.
2. Используя концептуальную модель процесса управления конкурентоспособностью организации, представленную на рис. 4, установите структуру конкурентной стратегии компании Dollar general (Приложение 4)

## 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Концепция анализа рыночных возможностей

Как было показано в 1.3. в модели управления конкурентоспособностью торговой организации (рис. 4) стержневым элементом на который опираются все стратегические, тактические и операционные решения по поиску, обоснованию выбора и реализации целесообразной комбинации актуальных конкурентных преимуществ является блок «Анализ рыночных возможностей». Для успешного формирования в коммерческой организации системы анализа рыночных возможностей необходимо рассмотреть существующие подходы к этому вопросу и принять такую концепцию данной системы, которая в наибольшей степени способствовала бы ее успешному формированию и функционированию. Это определяет актуальность, а также цель настоящего параграфа.

Для достижения обозначенной цели необходимо рассмотреть следующие основные вопросы.

1. Проблема множественности подходов к определению сущности аналитического процесса, осуществляемого в рамках маркетинг-менеджмента.
2. Сущность и содержание решений и действий объединенных в блоке «Анализ рыночных возможностей».
3. Принципы функционирования системы анализа рыночных возможностей.

**1. Проблема множественности подходов к определению сущности аналитического процесса, осуществляемого в рамках маркетинг-менеджмента.** Аналитическая система маркетинг-менеджмента, по общепризнанному мнению, является основой маркетингового процесса, как процесса обеспечения рыночно ориентированного управления коммерческой организацией и управления ее конкурентоспособностью. Однако концепция аналитической системы является далеко неоднозначной. Несмотря на высокий уровень проработанности отдельных технологий, техник, инструментов и методик сбора и анализа данных и информации, в этом вопросе существует целый ряд методологических проблем, которые ставят под сомнение возможность успешного проведения обоснованного анализа рыночных возможностей организации.

Современные авторы не только по-разному называют аналитический блок в системе маркетинг-менеджмента, но и вкладывают в свои определения различный смысл.

Проблемы обеспечения информацией процесса маркетинга/маркетинг-менеджмента обсуждаются многими авторами. Так Тим Амблер отмечает, что маркетинговая информация разбросана по разным отделам. Только небольшая ее часть используется при разработке маркетинговых программ (если вообще что-то используется). Небольшие компании проводят исследования весьма ограниченного характера, еще меньше у них есть времени чтобы изучить их ре-

зультаты<sup>1</sup>. По мнению И.Березина, литературы много, но нигде вопросы маркетингового анализа не были сведены воедино в рамках отдельной главы или части<sup>2</sup>. В результате исследования концепций аналитической системы маркетинг-менеджмента, нами был также сделан вывод о том, что в специальной литературе присутствует множественность терминов, обозначающих аналитическую составляющую маркетинга/маркетинг-менеджмента, которая наблюдается даже в пределах одного источника. Так в П. Диксон называет аналитическую составляющую анализом рынка и конкуренции, разведкой рынка<sup>3</sup>; анализом конъюнктуры рынка<sup>4</sup>.

Г.Л. Багиев и соавторы наряду с термином «ситуационный анализ» применяют термины: анализ, маркетинговые исследования, контроллинг. При этом «анализ» по своему назначению и сущности в системе маркетинг-менеджмента практически отождествляется с понятием «маркетинговые исследования»<sup>5</sup>, которые рассматриваются как понятие более широкое, чем понятие «исследование рынка»<sup>6</sup>. По мнению авторов, маркетинговое исследование включает в себя исследование рынка, исследование внешней среды, исследование рынка производительных сил, маркетинговую разведку, исследование инструментариев маркетинга, исследование внутренней среды, исследование мотивов, бенчмаркинг<sup>7</sup>. Непринципиально отличается от приведенного определения понятие контроллинга, главное назначение которого, по данным Г.Л. Багиева, «состоит в обеспечении менеджмента результатами стратегической и оперативной разведки о состоянии и динамике окружающей среды и поведении организации на рынке в процессе достижения поставленных целей»<sup>8</sup>. Примеров можно привести очень много. Проблема множественности терминов усугубляется тем, что некоторые авторы в одном и том же смысле, как показали наши исследования, используют различные термины.

Следует ли удивляться, что практические менеджеры зачастую просто не могут понять чем, например, анализ маркетинговых возможностей отличается от маркетинговых исследований, анализа окружающей среды, маркетингового аудита или ситуационного анализа, как все это связано, например, с таким понятием, как «исследование поведения покупателей» или «анализ привлекательности рынка», «анализ конъюнктуры рынка». Все это порождает путаницу, отрицательным результатом которой, в первую очередь, является отсутствие по-

---

<sup>1</sup> Амблер Т. Что такое успешный маркетинг? // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. № 2 С. 48.

<sup>2</sup> Березин И. С. Маркетинговый анализ принципы и практика. Российский опыт. М. : Эксмо, 2002. С. 3.

<sup>3</sup> Диксон П. Р. Управление маркетингом : учеб. пособие. М. : Бином, 1998. С. 59.

<sup>4</sup> Там же. С. 223.

<sup>5</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. М. : Экономика, 1999. С. 73, 84.

<sup>6</sup> Там же. С. 81.

<sup>7</sup> Там же. С. 84.

<sup>8</sup> Багиев Г. Л. Эффективность организации контроллинга маркетинговых решений: концепция и методология // Вестник ИНЖЭКОНА. Сер. Экономика. 2004. Вып. 2. С. 26.

нимания сущности анализа рыночных возможностей как системы, имеющей достаточно сложную структуру, и как процесса, который должен иметь определенную обоснованную логикой конкретной цели (например, анализ конкурентоспособности, или поиск целесообразной комбинации конкурентных преимуществ) и ситуации последовательность и динамизм. Это приводит к тому, что из внимания руководителей ускользают существенные элементы аналитической системы, без которых, разработка и внедрение жизнеспособной аналитической системы невозможна, а следовательно и не возможно обеспечение рыночной ориентированности коммерческой организации, а тем более управление ее конкурентоспособностью.

В результате, как показали наши исследования, продуманный систематически осуществляемый, интегрирующий усилия всех уровней и функциональных зон управления аналитический процесс составляет скорее исключение, чем правило функционирования организации в рыночных условиях. Обозначенные проблемы, как правило, приводят к тому, что менеджеры вынуждены принимать решения в условиях парадокса недостатка релевантной информации при избытке имеющейся информации.

Учитывая множественность терминов, применяемых сегодня для обозначения аналитического процесса, для начала разработки его целостной концепции и модели в системе маркетинг-менеджмента необходимо принять какое-то одно определение этого процесса.

Для дальнейшего обозначения аналитического процесса мы предлагаем взять термин – «анализ рыночных возможностей». Считаем, что обозначение аналитического процесса термином «анализ рыночных возможностей» (АРВ) имеет некоторые преимущества перед терминами, «анализ рынка» и «ситуационный анализ». Термин «ситуационный анализ», хотя и допускает, по мнению ряда авторов, анализ перспектив, по своему смысловому значению все же предполагает анализ конкретной ситуации и чаще всего отождествляется со SWOT-анализом. SWOT-анализ, по мнению специалистов, представляет собой скорее «концептуальный подход, нежели конкретную технику»<sup>1</sup>. Термин «анализ рынка» уводит от необходимости увязки ситуации на рынке с возможностями организации, в сторону общих рыночных проблем страны и региона. Признавая необходимость изучения и понимания этих проблем, считаем, что основной акцент при проведении анализа рынка в интересах конкретной организации должен быть сделан на систематическом сопоставлении ситуации в маркетинговой среде с возможностями организации.

Под *рыночной возможностью* понимается привлекательное с точки зрения поставленных целей направление, на котором конкретная организация может добиться конкурентного преимущества в условиях определенного направления и динамики развития конъюнктуры рынка.

---

<sup>1</sup> Маркетинг : учеб. пособие / под ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. СПб. : Бизнес-пресса, 2001. С. 351.

Из приведенного определения следует, что для выявления привлекательного направления, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества, необходимо:

Во-первых, знать хотя бы примерные цели и возможности этой конкретной фирмы. Не зная целей и возможностей фирмы сложно судить, является ли обнаруженное привлекательное направление реальным и привлекательным для фирмы.

Во-вторых, знать конъюнктуру рынка и тенденции ее развития.

В-третьих, знать признаки и основные направления получения конкурентных преимуществ в сфере деятельности организации.

*Конъюнктура* в переводе с латинского означает преходящая обстановка, совокупность условий, взятых в их взаимной связи. В результате анализа многочисленных определений понятия «конъюнктура рынка», мы выработали и предлагаем следующее определение понятия конъюнктуры рынка: *конъюнктура рынка* – это совокупность условий приобретения и реализации товаров и услуг, обусловленных тем или иным соотношением спроса и предложения. Знать конъюнктуру рынка и тенденции развития этой конъюнктуры, означает знать состояние и тенденции развития спроса и предложения и, следовательно, условия, в которых будет осуществляться покупка/продажа товарных (материальных) ресурсов.

**Таким образом, суть процесса АРВ, по нашему мнению, сводится к комплексному изучению и систематическому сопоставлению внешних возможностей, определяемых факторами маркетинговой среды, конкретной коммерческой организации с ее ориентирами и внутренними возможностями, в целях создания условий для систематического обоснования стратегических, тактических и операционных решений по поиску целесообразной комбинации актуальных конкурентных преимуществ.**

**2. Сущность и содержание решений и действий объединенных в блоке «Анализ рыночных возможностей».** В сложившейся ситуации представляется необходимым уточнить сущность и содержание решений и действий, объединенных в блоке «Анализ рыночных возможностей», представленного в концептуальной модели процесса управления конкурентоспособностью коммерческой организации (рис.4).

Исследование специальной литературы показало отсутствие целостного подхода к представлению концепции аналитической составляющей процесса маркетинг-менеджмента. Вопросы формирования аналитической базы для принятия решений чаще всего рассредоточены между несколькими главами, а иногда и между несколькими частями научных трудов.

Это является косвенным свидетельством сложности понятия «аналитическая система маркетинг-менеджмента», которая обусловлена сложностью структуры этого явления как процесса и как системы. Таким образом, очевидно, что концепция аналитической системы, которая могла бы сегодня увязать все методологические подходы к анализу, объединить все элементы аналитического процесса в соответствии с принципами, обеспечивающими жизнеспособ-

ность самой аналитической системы и обоснованность решений, принимаемых на ее основе, не достаточно развита, как и сами эти принципы.

Исследование вопроса о структуре аналитической системы показало, что авторские концепции, даже если они не сформулированы в явной форме, содержат отдельные как совпадающие и пересекающиеся элементы аналитической системы организации, так и оригинальные элементы. Это позволяет нам предпринять попытку к объединению различных подходов с целью создания концепции, позволяющей получить целостное впечатление об эффективной аналитической системе организации.

Под эффективной аналитической системой маркетинг-менеджмента здесь и далее мы будем понимать такую систему, которая позволяет на постоянной экономической основе обеспечивать процесс рыночно ориентированного управления, в том числе и управления конкурентоспособностью, своевременной полной и достоверной информацией.

Обобщение концепций аналитической системы маркетинг-менеджмента позволило нам выделить три основных вопроса, вокруг которых должна одновременно строиться система этого анализа, чтобы быть эффективной: «Что анализировать?», «Как анализировать?», «Как организовать процесс анализа рыночных возможностей?».

По нашему мнению, именно системный подход к решению обозначенных трех вопросов, позволяет сформировать эффективную аналитическую систему, и поэтому данные вопросы должны определить структуру концепции аналитической системы маркетинг-менеджмента. Рассмотрим их последовательно.

Наиболее слабо разработанным и сложным вопросом, по нашему мнению, является вопрос «Что анализировать?». Как показало исследование концепций аналитической системы маркетинг-менеджмента, вопрос о предмете анализа в литературе специально не ставится, сразу предлагается определять потребность в информации. При этом предлагается ориентироваться на ту или иную структуру маркетинговой среды, например, на модель пяти сред П. Диксона, на модель пяти сил конкуренции М. Портера и т.д.

Наиболее полное представление о структуре маркетинговой среды организации, по нашему мнению, дает модель, разработанная в трудах Е. Дихтля и Х. Хершгена. В ней выделено три уровня маркетинговой среды: макросреда, микро среда, внутренняя среда организации. В соответствии с этим предлагаем 3 направления анализа: анализ маркетинговой макросреды, анализ маркетинговой микросреды, анализ внутренних возможностей организации, включающий анализ внутренних ограничений (имеются ввиду ограничения ресурсного типа: знания, опыт, технологии управления, информация и т.п.), анализ результативности и экономичности коммерческих инструментов доступных организации при различных внутренних и внешних условиях, анализ функциональных процессов с целью идентификации и управления ключевыми компетенциями. Следует иметь ввиду, что упомянутые три уровня маркетинговой среды это еще не предмет анализа, как считают Е. Дихтль,

Х. Хершген. По нашему мнению, элементы маркетинговой среды в данном случае – это не предмет, а объект, причем в очень укрупненном абстрагированном виде (например, потребители, конкуренты как элементы микросреды, в принципе).

В основе рассмотренного подхода лежит предположение о том, что знание структуры маркетинговой среды автоматически определяет знание того, что составляет предмет для анализа по отдельным элементам этой среды и соответственно знание потребности в информации. Однако в действительности это далеко не так. Например, что значит анализировать потребителей/спрос, или конкурентов, или внутренние возможности организации. Только зная это, можно определить, какая именно информация нужна.

Ориентация на структуру маркетинговой среды является преобладающим подходом, рекомендуемым в специальной литературе при определении потребности в информации. Этот подход, безусловно, является системным. Его проблема в том, что он не учитывает, что АРВ – это процесс, состоящий из комплекса взаимосвязанных, последовательных действий, ни одно из которых не должно быть пропущено. Однако при этом подходе пропускается процесс определения предмета анализа.

Очевидно, что отсутствие понимания важности определения предмета исследования приводит к тому, что собирается значительное количество ненужной информации, а нужной, релевантной информации всего не хватает.

Наличие данной проблемы признается некоторыми авторами: – «Вы можете сказать, что таким образом весь остальной мир составляет окружающую среду фирмы. Понятно, что такое широкое толкование не представляет практической ценности. Взгляд на окружающую среду должен быть избирательным и тщательно продуманным – только тогда задача ее отслеживания будет выполнимой...»<sup>1</sup>.

Косвенным свидетельством наличия проблемы определения предмета анализа является также и то, что в некоторых источниках специальной литературы приводятся перечни процессов, явлений, характеристик, показателей, вопросов, которые надлежит анализировать. При этом предполагается, что на их основании можно сделать выводы о том, какая информация для принятия решений потребуется. Иногда эти перечни называют моделями, например, модель изучения конкурента<sup>2</sup>. Проблема такого подхода заключается в том, что все эти перечни непосредственно не связаны с проблемами и конкретными задачами, которые решают менеджеры в своей ситуации. Хотя они, безусловно, полезны и могут навести на мысль, однако они явно не могут являться полноценным и единственным источником для определения предмета анализа.

Проведенный анализ показал, что отсутствует не только такой важнейший шаг в процессе АРВ, как определение предмета анализа, но и отсутствует

---

<sup>1</sup> Браунли Д. Анализ окружающей среды // Маркетинг: энцикл. / под ред. М. Дж. Бейкера. СПб., 2002. С. 295.

<sup>2</sup> Диксон П. Р. Управление маркетингом. С. 143-145.

понимание того, что предмет анализа постоянно развивается по мере развития теории и практики маркетинг-менеджмента и процесса обучения специалистов организации. Более опытные и обученные менеджеры смогут в качестве предмета анализа увидеть, то что иным их коллегам кажется не существенным и, изучив этот предмет, выиграть в конкурентной борьбе.

Сложность определения предмета исследования, по нашему мнению, обусловлена тем, что оно тесно связано с идентификацией проблемы/задачи. Особенно это актуально для слабоструктурированных проблем, получивших наибольшее распространение в маркетинг-менеджменте. Вопрос недостаточно хорошо структурированных проблем исследован Г.А. Черчиллем. Г.А. Черчилль утверждает, что если проблема не может быть четко осмыслена и исследование возможных решений не может быть завершено до того, как должен произойти выбор, то о проблеме говорят, что она недостаточно хорошо структурирована<sup>1</sup>.

По нашему мнению, ответ на вопрос о предмете анализа, то есть о том, что должно быть проанализировано/освещено, можно получить из пяти основных источников, используемых одновременно.

Первый источник – это сами решаемые задачи, проблемы, которые логически выводят на необходимость получения информации. Однако этот источник не всегда может быть достаточным, поскольку идентификация проблемы сама по себе сложный процесс. Например, одной из типичных проблем организаций всего мира является проблема низкой эффективности рекламы. Ее исследование в отрыве от влияния других инструментов на объемы продаж и прибыли, в отрыве от идентификации ключевых факторов успеха в данной сбытовой зоне, в данной отрасли, в данный период, могут мало чего сообщить менеджерам о требуемой информации. Свидетельством сложности идентификации проблем является то, что на практике ее проводят на основании выработки нескольких гипотез о сущности причинно следственных связей, характере взаимодействия влияющих факторов, которые зачастую проверяют в рамках «пилотных» маркетинговых исследований.

Второй источник – это теория и методология маркетинга, позволяющая понять не только структуру маркетинговой среды организации, но и отдельные аспекты рыночной деятельности ее субъектов, их мотивацию, взаимосвязи и взаимовлияние и т.д. Именно такого рода источники позволяют понять как производить, например, анализ спроса. Вопросы анализа спроса в специальной литературе рассредоточены между различными разделами. Чаще всего они сводятся к определению емкости рынка/целевых сегментов. Однако объем продаж, существующий или потенциальный, – это только «верхушка айсберга» с позиции маркетинга как философии бизнеса. Говорить об объеме продаж целесообразно только после того, как разработаны соответствующие маркетинговые программы, для разработки которых требуется хорошее понимание и структуры мотивов, и типичных моделей покупательского

---

<sup>1</sup> Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. СПб. : Питер, 2000. С. 43.

поведения, и сегментного различия между покупателями. По нашему мнению, ответ на вопрос «что значит анализировать спрос?» заключается в следующем. Анализировать спрос – это значит проводить сегментный анализ, основанный на том или ином сочетании известных в специальной литературе подходов. Кроме того, это значит анализировать структуру мотивов конкретных покупателей, выявлять и изучать типичные модели покупательского поведения, в том числе с позиции их чувствительности к воздействию маркетинговых инструментов. Только после этого следует определять существующую и потенциальную емкость сегментов<sup>1</sup>. Не менее важным вопросом является вопрос «что значит анализировать конкурентов?». Этот вопрос будет рассмотрен в 2.2. и 2.3. настоящего учебного пособия.

Третий источник – это некоторые разработанные, освещенные в специальной литературе методики маркетинговых исследований, которые также часто содержат указания на то, какие именно показатели/характеристики должны быть исследованы, например, при проведении тестирования рекламы, при проведении наблюдения за поведением покупателей и т.д.

Четвертый источник – это вышеупомянутые перечни вопросов, характеристик и показателей, представленные в специальной литературе как методические разработки для определения потребности в информации.

По нашему мнению, определение потребности в информации может быть получено только после ответа на вопрос о предмете анализа. Потребность в информации и данных определяется на основании обобщения и структурирования сведений о предмете анализа, то есть о том, что именно должно быть проанализировано, какова степень важности, срочности стоимости получения информации.

Это позволяет решить следующие задачи: исключить возможность параллельного сбора данных; организовать совместное, когда возможно, получение информации, используемой затем для решения различных задач; определить доступные и целесообразные способы получения данных: маркетинговые исследования, покупные базы данных, внутренние специализированные данные и т.д.; определить величину необходимых ресурсов финансовых, временных, трудовых, материальных, для обеспечения процесса анализа рыночных возможностей. При определении потребности в информации зачастую возникает компромисс между необходимостью и возможностью ее иметь.

Ответ на вопрос «Как анализировать?» является наиболее проработанным в специальной маркетинговой литературе. В обобщенном виде, ответ на него, по нашему мнению может быть найден в рамках технологии проведения анализа, в том числе в рамках маркетинговых исследований. Последнее определяет необходимость рассмотрения вопроса о сущности маркетинговых исследований, по которому также не существует единства мнений в специальной литера-

---

<sup>1</sup> Новикова Н. Г. Анализ рыночных возможностей: проблемы, методология и опыт. Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2000. 152 с.

туре. При этом для нас важным является вопрос о соотношении понятий «анализ рыночных возможностей» и «маркетинговые исследования». В источниках специальной литературы, понятие «маркетинговые исследования» трактуется в большинстве случаев в двух различных смыслах.

Во-первых, как понятие тождественное анализу маркетинговых (рыночных) возможностей, представляющее собой аналитическую базу, на основе которой впоследствии проводится ситуационный (SWOT-анализ). Так Г. Л. Багиев и соавторы, отмечают: – «...Маркетинговые исследования структурно включают два главных направления – исследования характеристик рынка и исследование внутренних действительных и потенциальных возможностей производственной или посреднической деятельности»<sup>1</sup>.

Во-вторых, маркетинговые исследования рассматриваются как один из способов получения специальной информации, требующейся для решения конкретных проблем. При этом они отождествляются скорее с конкретной технологией получения и обработки данных, чем с аналитической системой в целом. Так Д. В. Кревенс относит маркетинговые исследования к одному из следующих способов получения информации.

1. Службы стандартизированной информации – это специализированные службы, информационные агентства, предлагающие подписку на свои регулярно публикуемые отчеты, либо отдельные аналитические исследования за разовую плату.
2. Информационные системы управления/маркетинговые информационные системы (MIS) – это компьютерные системы управления обеспечивают оперативный доступ к широкому спектру информации, используют как внутренние, так и внешние источники информации.
3. Электронные базы данных – это одна из разновидностей информационных систем управления, используют внутренние и внешние источники информации, предназначены для анализа объема продаж, рассылки новостей.
4. Системы поддержки управленческих решений (DSS) – это компьютерные системы помогают руководству и персоналу компании в процессе принятия решений. По своим возможностям они превосходят информационные системы управления (MIS).
5. Системы оборонной инициативы – это системы, отслеживающие действия конкурентов компании<sup>2</sup>.

Здесь и далее мы будем рассматривать маркетинговые исследования как один из способов получения информации, применяемый для идентификации конкретных маркетинговых проблем и/или получения информации для их решения. Технология маркетинговых исследований как качественного, так и количественного типов достаточно хорошо разработана в специальной

---

<sup>1</sup> Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. С. 79.

<sup>2</sup> Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг. М. : Вильямс, 2003. С. 160.

литературе. Для ознакомления с нею можно рекомендовать работы Г. А. Черчилля и др.

Вернемся к технологии проведения анализа в целом. Важным в технологии проведения анализа, как показали наши исследования, является формирование и использование двух типов банков моделей и методов: 1) банка апробированных экономических методов сбора информации, методов и программ математико-статистической обработки, методик проведения конкретных исследований (например, проведения фокусированных или глубинных интервью и т.д.); 2) банка апробированных теоретических моделей, концепций, инструментов, техник, методик и методов анализа данных и информации, которые мы относим к более высокому уровню аналитической обработки информации. Проблема заключается в том, что имеется определенная сложность совместного применения целого ряда моделей, методологическое несовершенство некоторых, известных моделей, например, матрицы БКГ, концепции жизненного цикла товара и др. Обозначенная проблема определяет необходимость обдуманного подхода к формированию названных банков моделей, в противном случае аналитический процесс вряд ли позволит получать достаточно обоснованные результаты.

Ответ на вопрос «Каким образом организовать аналитический процесс?», как правило, рассматривается авторами в рамках маркетинговой информационной системы (МИС). В этой связи вопрос уточнения сущности МИС является еще одним важнейшим вопросом, требующим своего решения. Концепция МИС возникла в США, где началась ее практическая реализация в начале 70-гг, спустя несколько лет после разработки концепции автоматизированной системы управления АСУ<sup>1</sup>.

МИС примерно одинаково трактуется различными авторами. А. Г. Черчилль определяет МИС как совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора анализа и распределения информации для подготовки и принятия маркетинговых решений<sup>2</sup>. Ж.-Ж. Ламбен определяет МИС как устойчивую и интерактивную структуру, объединяющую людей, оборудование и процедуры сбора, анализа, оценки и распределения надежной, своевременной и достоверной информации между лицами, принимающими маркетинговые решения с целью повышения эффективности маркетингового планирования, внедрения и контроля<sup>3</sup>. Ч. Д. Шив считает, что МИС – это набор процедур и методов, приводящих к регулярному плановому сбору, анализу и предоставлению информации, используемой для принятия маркетинговых решений<sup>4</sup>. Принципиальных расхождений в определениях МИС, представленных в многочисленных источниках литературы, выявлено не было.

Структура МИС обычно представлена в одном из трех-четырёх типичных вариантов. Чаще всего структура представляется как комплекс подсистем. Вы-

---

<sup>1</sup> Голубков Е. П. Основы маркетинга : учебник. М. : Финпресс, 2003. С. 114.

<sup>2</sup> Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. С.40.

<sup>3</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж Ламбен. СПб. : Питер, 2004. С. 161.

<sup>4</sup> Шив Ч. Д., Хайэм А.У. Курс МВА по маркетингу. М. : Альпина Паблишер, 2003. С. 185.

деляются такие подсистемы как подсистема внутренней отчетности, подсистема маркетинговых исследований, подсистема делового наблюдения/маркетинговой разведки /мониторинга внешней среды/сбора внешней текущей информации, и некая аналитическая подсистема/банк моделей<sup>1</sup>. Е. П. Голубков отмечает, что подсистема анализа маркетинговых решений предполагает анализ с помощью моделей, например, моделей корреляции, расчета точки безубыточности, отвечает на вопросы типа «что если?» «В подсистему анализа может входить набор процедур и логических алгоритмов, основанных на опыте экспертов, и называемый экспертными системами»<sup>2</sup>. Таким образом, мы видим, что по мнению Е. П. Голубкова аналитическая подсистема предполагает, по существу, обработку данных.

Иногда подсистемы бывают дополнены базами/банками данных, например у Д. Джоббера и др. В некоторых случаях МИС предполагает определение потребности в информации, как у Багиева и соавторов. Бывает, что МИС включает только ряд банков: банк данных, банк методов, банк интерактивных процедур, как например, у Х. Хершгена, Ч. Д. Шива, А. У. Хайэма и др.

Как видим, подходы к описанию структуры МИС формально различаются только по вопросу о том, входят ли в них наряду с обозначенными подсистемами, банки данных, или наоборот, предполагает ли наличие банков данных, наличие определенных подсистем для формирования этих банков данных. Из контекстов описаний функционирования МИС становится ясно, что независимо от того, что конкретно указано в схеме МИС, авторы на самом деле, безусловно, имеют ввиду и банки данных и необходимые для их формирования системы/подсистемы внутренней отчетности, внешнего сбора данных и т.п.

**При таком единстве мнений по вопросу о том, что же такое МИС и какова ее структура, парадоксальным является то значение, которое разные авторы придают МИС.** Проведенное исследование позволило сделать вывод о наличии трех различных основных подходов к трактовке значения/назначения МИС, представленных в специальной литературе.

В рамках первого подхода МИС трактуется как один из способов (по Кревенсу один из 5 способов получения информации<sup>3</sup>. Разработка МИС предполагает выявление пользователей этой системы (менеджеров, принимающих решения), установление информационной потребности, желательную форму и периодичность получения информации. Кроме того, разработка системы предполагает определение того, какие данные следует собрать и ввести в систему, способы их защиты, хранения, доступа и объединения, а также формы отчетов<sup>4</sup>.

При этом под данными понимаются отдельные факты, например, заказ определенной услуги, в определенное время, в определенной организации. Са-

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. С. 161.

<sup>2</sup> Голубков Е. П. Основы маркетинга. С. 116.

<sup>3</sup> Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг. С. 160.

<sup>4</sup> Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. С. 40.

ма по себе подобная статистика еще не является информацией, на основе которой могут приниматься решения.

**Под информацией здесь и далее мы будем понимать сочетания данных, которые дают знания, необходимые для принятия решений, либо могут быть использованы для дальнейшего анализа с целью обоснования решений<sup>1</sup>.**

Первого подхода к трактовке МИС придерживаются такие авторы, как Д. В. Кревенс, Г. А. Черчилль, Ч. Д. Шив и др. Интересно, что Ч. Д. Шив рассматривает МИС как источник информации наряду со слухами, книгами и периодическими изданиями<sup>2</sup>.

В рамках второго подхода МИС представляется как единственная основа, в рамках которой осуществляется обеспечение ориентированной на рынок организации, необходимой информацией для принятия решений. Т. Д. Маслова и соавторы в своей концепции МИС предусматривают такую задачу, как определение информационных потребностей пользователей информации и круга проблем, для которых она необходима<sup>3</sup>. Есть авторы, которые одновременно высказывают разные позиции в отношении МИС. Так Е. П. Голубков в одной из своих работ с одной стороны отождествляет МИС со всей аналитической системой, рассматривая ее как концептуальную систему, помогающую решать задачи как маркетинга, так и стратегического планирования<sup>4</sup>. С другой стороны трактует МИС как «инструмент сбора и переработки информации<sup>5</sup>, из чего следует, что вопросы о предмете анализа и потребности в информации решены за пределами МИС. Все это не способствует пониманию сущности МИС.

В рамках третьего подхода, МИС трактуется как способ организации информационно-аналитического процесса. При этом некоторые авторы рассматривают МИС в рамках глав/разделов посвященных аналитической системе, например Г. Д. Багиев с соавторами, Д. Джоббер, Ф. Котлер и др., а некоторые выносят рассмотрение МИС в разделы, посвященные организации маркетинга на предприятии, что позволяет отнести МИС к организационному элементу, системы/процесса АРВ.

Очевидно, что каждый из рассмотренных подходов имеет право на жизнь и, вообще-то, логически понятен. Однако в целях формирования целостной концепции и модели системы анализа рыночных возможностей мы вынуждены остановиться на одном из них.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что понятие «анализ рыночных возможностей» шире нежели понятие «маркетинговая информационная система» (МИС), поэтому предлагаем рассматривать МИС

---

<sup>1</sup> Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. М. : Вильямс, 2000. С. 148.

<sup>2</sup> Шив Ч. Д., Хайэм А. У. Курс МВА по маркетингу. С. 153.

<sup>3</sup> Маслова Т. Д., Божук С.Г., Ковалик Л. В. Маркетинг : учеб. для вузов. СПб. : Питер, 2004. С. 65.

<sup>4</sup> Голубков Е. П. Основы маркетинга. С. 114.

<sup>5</sup> Там же. С. 118.

как элемент системы анализа рыночных возможностей, позволяющий решать организационные вопросы аналитического процесса или далее организационный элемент системы АРВ.

Одним из наиболее слабо проработанных организационных вопросов, связанных с МИС, является вопрос определения участников аналитического процесса и взаимосвязей между ними.

Мы считаем, что решение вопроса об участниках процесса анализа рыночных возможностей является первоочередным организационным вопросом, от которого в значительной степени зависит реалистичность успешного функционирования системы АРВ. Многие авторы рекомендуют для этой работы создавать специализированные группы. В то же время Ф. Котлер считает целесообразным привлекать к аналитическому процессу всех сотрудников, которые могут это делать<sup>1</sup>. Д. Браунли отмечает: «Лучший способ распределения обязанностей для отслеживания окружающей среды не выявлен»<sup>2</sup>.

По нашему мнению, возлагать процесс АРВ на специализированную группу или одного специалиста нецелесообразно по следующей причине. Процесс определения предмета анализа и потребности в информации тесно связан с идентификацией проблемы и иногда происходит одновременно с ней. Кроме того, потребность в информации не всегда сразу и полностью осознается менеджерами и не всегда охотно раскрывается. При этом ответственность за своевременное получение необходимой информации размывается между потребителями информации и специализированной группой по обеспечению такой информацией. В результате совместных усилий по обеспечению информацией при условии, что ответственность за ее доставку несет одна сторона, у менеджеров, получающих информацию, развивается иждивенческое отношение, возникает «дефект ответственности» за процесс обеспечения информацией. Это замедляет стратегический процесс, снижает его обоснованность в результате использования слишком обобщенных, неполных данных, потери связи с реальным положением дел на рынке. В этой связи мы разделяем позицию Г. Минцберга, который, критикуя ошибку разделения, отмечает: «Фокус состоит в том, чтобы ...старшие менеджеры там «наверху» могли предвидеть последствия всех действий там «внизу» без того, чтобы вникать во все детали. Предполагается, что именно эту задачу выполняют так называемые «обработанные данные»...Но уязвимым оказывается и процесс обработки данных. Они нередко запаздывают, далеко не всегда полны, имеют излишне обобщенный характер»<sup>3</sup>.

В этой связи считаем целесообразным одновременно совмещать два подхода: привлечение к аналитическому процессу всех способных к этому менеджеров всех уровней управления и организацию из них межфункциональной группы. Проведенные исследования показали, что межфункциональная группа для проведения АРВ необходима по следующим основным причинам: во-

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. С. 153.

<sup>2</sup> Браунли Д. Анализ окружающей среды. С. 306.

<sup>3</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. С. 61.

первых, зачастую для решения различных задач и проблем требуется одинаковая или частично совпадающая информация – это можно быстро установить только в процессе работы такой группы; во-вторых, при проведении маркетингового исследования, или мониторинга, или бенчмаркинга, или при других способах получения информации возможно объединение некоторых предметов исследования, а значит и потребности в информации, необходимой для решения различных задач и проблем; в-третьих, коммуникации в рамках межфункциональной группы являются наиболее эффективным типом коммуникаций, в рамках которых наиболее эффективно могут быть решены задачи уточнения предмета анализа в сложных случаях, обучения, распространения информации и поддержания стратегического процесса.

Кроме того, считаем необходимым осуществить соответствующую модификацию МИС. При этом за базу принимаем модель МИС разработанную в работах Ф. Котлера. Считаем, что МИС должна включать в себя не только рассмотренные выше банки данных, но и межфункциональную команду. Модифицированная модель МИС представлена на рис. 5.

Важнейшими вопросами, которые должны решаться в рамках деятельности межфункциональной команды как элемента МИС, считаем следующие:

1. Вопросы взаимосвязей между участниками аналитического процесса: кто, что, когда, для кого собирает, накапливает, анализирует; периодичность, процедуры, регламент собраний группы.
2. Вопросы, связанные с уточнением предмета анализа в сложных случаях: определение форматов пилотных маркетинговых исследований, проведение мозговых штурмов, модераций.
3. Вопросы определения объединенной потребности в информации: выяснение возможности параллельного сбора информации на основе внутренних и внешних источников и ресурсов.
4. Вопросы выбора и разработки технологий и инструментария для сбора информации и организации обратной связи с потребителями. Это могут быть уже апробированные алгоритмы проведения исследований, формуляры, анкеты, путеводители интервью и др. по выявлению потребностей, оценке удовлетворенности потребителей, тестированию рыночной адекватности существующих и новых товаров и услуг, выявлению маркетинга-микс конкурентов и др.
5. Вопросы, связанные с обоснованием выбора приемлемых для организации технологий анализа данных и информации. Здесь имеется ввиду обсуждение возможности применения уже накопленных и апробированных в ходе аналитического процесса технологий и инструментов анализа информации, их модификация, а также обсуждение возможности и целесообразности применения новых методических подходов. Все эти вопросы – это также еще и вопросы бюджета.
6. Вопросы, связанные с обоснованием источников информации и способов ее получения. Это предполагает обоснование выбора между такими спо-

собами, как маркетинговые исследования, мониторинг рынка/маркетинговая разведка, бенчмаркинг и др. Это также связано с бюджетом АРВ.

7. Вопросы разработки и поддержания процедур накопления, обновления, распространения информации по горизонтали и вертикали управления.
8. Вопросы интерпретации полученной информации в сложных случаях.

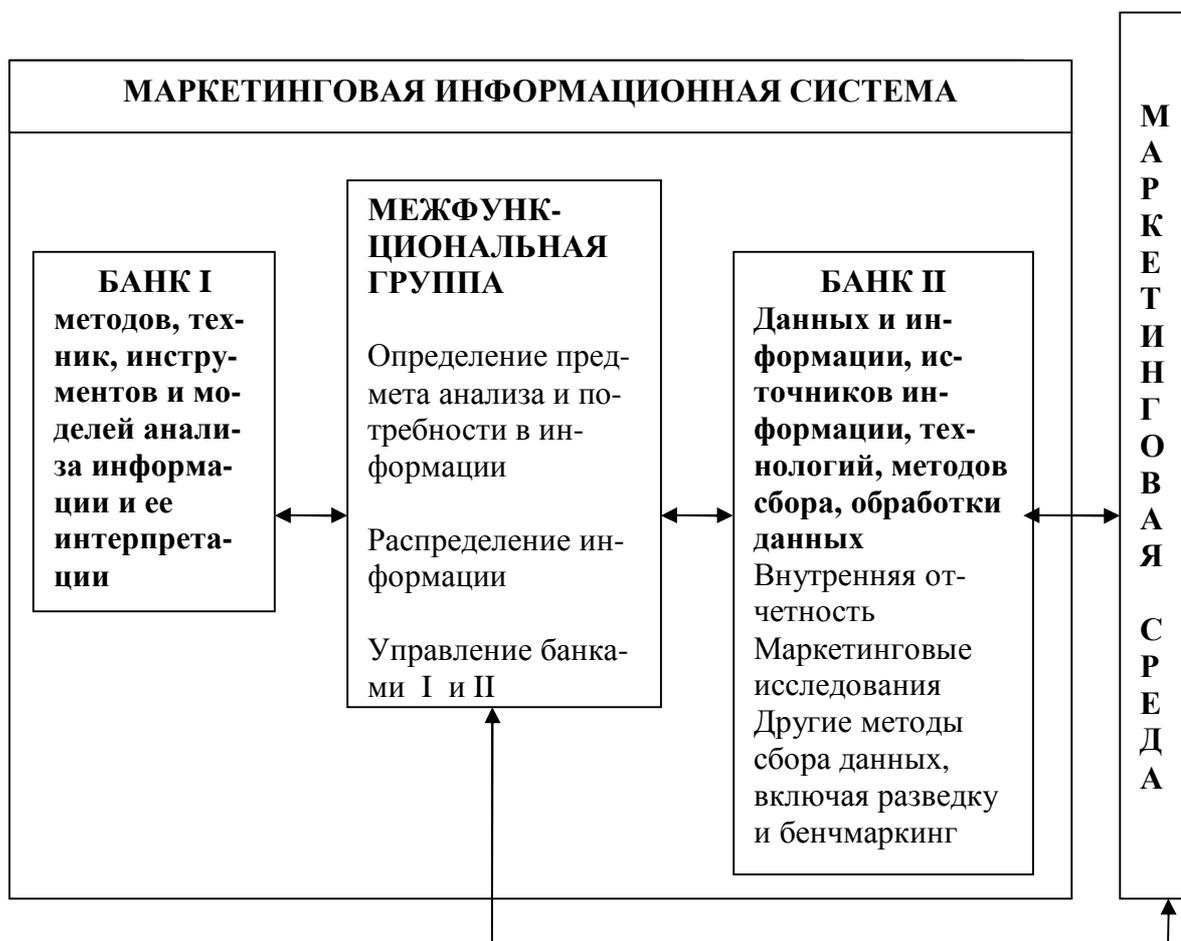


Рис. 5. Модифицированная модель маркетинговой информационной системы

Все эти вопросы должны решаться с учетом потребностей и возможностей коммерческой организации в конкретной конкурентной ситуации. Только в этом случае межфункциональная команда (рис. 5) сможет стать интеграционной основой аналитической системы маркетинг-менеджмента и процесса управления конкурентоспособностью коммерческой организации.

На рис. 6 представлено наше видение целостной концепции аналитической системы маркетинг-менеджмента – системы АРВ.

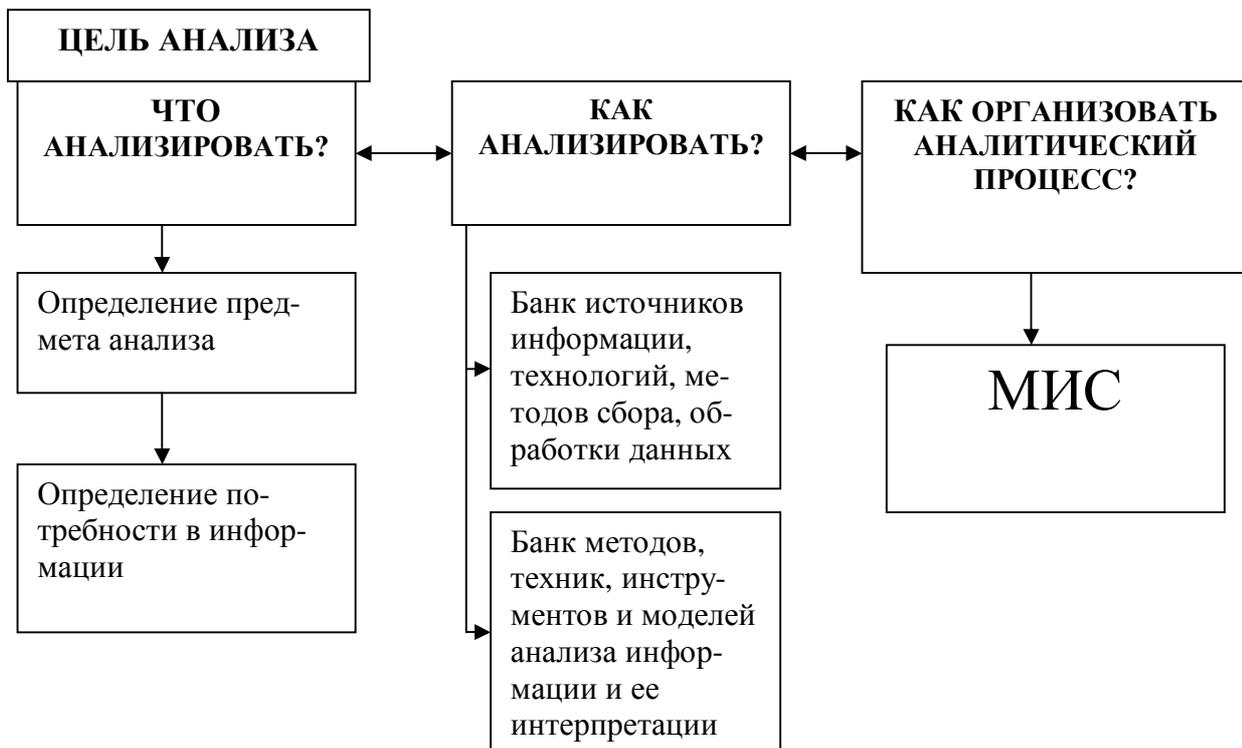


Рис. 6. Концепция аналитической системы процесса управления конкурентоспособностью коммерческой организации

По нашему мнению, организация аналитической работы одновременно по трем вопросам: «Что анализировать?», «Как анализировать?» «Каким образом организовать аналитический процесс?» обозначенным на рис. 6 на систематической основе позволит обеспечить процесс управления конкурентоспособностью коммерческой организации релевантной информацией при экономически обоснованных затратах времени и денег.

**3. Принципы функционирования системы анализа рыночных возможностей.** Разработка модели системы АРВ для коммерческих организаций определяет необходимость формирования системы принципов, которым должна соответствовать эффективная аналитическая система в этой сфере. Поскольку уточненная концепция системы АРВ предполагает совместное решение трех выше обозначенных вопросов (рис. 6), постольку эти принципы в значительной степени должны быть ориентированы на обеспечение интеграции элементов внутри системы АРВ, кроме того, они должны быть ориентированы на обеспечение интеграции системы АРВ в систему менеджмента организации. Поэтому при разработке принципов мы в определенной степени ориентировались правилами интеграции, разработанными П. Друкером<sup>1</sup>.

1. Принцип интеграции отдельных элементов системы АРВ. Система АРВ должна выполнять интегрирующую роль в процессе маркетинг-менеджмента и сама должна осуществляться на интеграционной основе. Реализация этого принципа позволит менеджерам коммерческой организации не только согласо-

<sup>1</sup> Друкер П. Ф. Практика менеджмента. С. 397.

ванно применять методы анализа, способы получения информации, но и повысить уровень доверия к информации, принимаемым на ее основе решениям, обеспечить их совместимость, а значит реалистичность исполнения. Интеграция АРВ в систему менеджмента возможна за счет процесса коммуникации участников АРВ, и в этом смысле система АРВ является фактором интеграции маркетинга в менеджмент организации. Кроме того, в рамках системы АРВ осуществляются также и внешние непреднамеренные маркетинговые коммуникации организации, которые должны быть интегрированы в общую коммуникационную стратегию организации.

2. Принцип рационального сочетания участия в аналитическом процессе как отдельных специалистов каждого управленческого уровня, так и работы межфункциональной группы, при обеспечении возможности организации качественной математико-статистической обработки данных. Данный принцип вытекает из предыдущего и конкретизирует его, а именно объясняет, каким образом может быть обеспечена интеграция. Этот принцип определяет необходимость как личной ответственности за определение предмета анализа и потребности в информации, так и возможность совместного обсуждения, обмена опытом, обучения, что является возможным в рамках организации работы межфункциональной группы.

3. Принцип динамичности системы АРВ. Динамичность системы АРВ достигается за счет следующих 4-х факторов, причем первый фактор определяет последующие три: 1. Обучение сотрудников, участвующих в АРВ. Только подготовленные сотрудники способны сделать обоснованный выбор способа получения информации и способа ее обработки. Такое обучение может происходить как в рамках совместной работы в межфункциональной группе сотрудников различных уровней управления и функциональных зон, так и в порядке совместного прохождения специализированных учебных программ. Перспективным направлением обучения мы считаем выработку элементарных навыков анализа и обработки данных у сотрудников-участников системы АРВ. В ходе обработки информации часто открываются новые предметы для исследования. При этом мы не имеем ввиду обработку, требующую применения сложного математического аппарата или сложных специализированных программ обработки данных. Этот процесс может выполняться централизованно специалистами; 2. Развитие банка тем анализа (развитие предмета анализа); 3. Развитие банка моделей, методов, методик, инструментов и техник анализа, а также методов сбора и обработки информации; 4. Развитие поддерживаемой информационной базы в организации на основе поиска новых направлений структурирования базы, создания новых значимых массивов информации на основании существующих. Специалисты считают, что разница в имеющейся информации и темпах переподготовки персонала сильно сказывается на успехе управления организациями в условиях конкуренции.

4. Принцип быстроты распространения информации вытекает из необходимости обеспечения быстрой и адекватной реакции на изменения во внешней и внутренней среде организации. Особенно важна быстрота распространения

информации при решениях, связанных с конкурентоспособностью коммерческой организации.

5. Принцип управления процессом АРВ. Имеется ввиду осуществление всех основных функций управления: планирования, организации, мотивации, контроль и регулирования процесса АРВ должны осуществляться высшими менеджерами управляющей компании.

Главный вывод, с точки зрения организации процесса АРВ, заключается в том, что к аналитическому процессу необходимо привлекать лиц, принимающих стратегические решения на всех уровнях. Это связано с тем, что в управлении конкурентоспособностью коммерческой организации распространены слабоструктурированные проблемы, потребность в информации для решения которых, определяется совместно с процессом их идентификации и определением предмета анализа.

### **Вопросы и задания**

1. Обоснуйте, почему следующее утверждение является верным/ложным: «При поиске направлений для достижения целесообразной комбинации конкурентных преимуществ необходимо ограничивать анализ рыночных возможностей только анализом конкурентов».
2. Чем, по вашему мнению, анализ рыночных возможностей отличается от ситуационного анализа?
3. Чем анализ рыночных возможностей отличается от маркетинговых исследований?
4. Чем маркетинговые исследования отличаются от мониторинга рынка?
5. Что именно можно узнать о конкурентах изучая потребителей?
6. Дополните список задач межфункциональной группы, созданной для анализа рыночных возможностей в рамках модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации.
7. Какое значение изучение теории покупательского поведения имеет для анализа рыночных возможностей в целях управления конкурентоспособностью коммерческой организации?

## ***2.2. Методические подходы к анализу конкурентной среды***

Управление конкурентоспособностью как было показано в 1.3 предполагает систематический анализ рыночных возможностей коммерческой организации, в том числе анализ конкурентной среды.

Такой анализ нужен по целому ряду причин.

Во-первых, самой очевидной причиной является, конечно, необходимость установления прямых, непосредственных конкурентов для того, чтобы сравнить себя с ними по значимым показателям деятельности.

Во-вторых, для правильной оценки собственной конкурентоспособности коммерческой организации требуется выявить как можно более точно все факторы и силы на нее влияющие.

В-третьих, для того, чтобы определить степень достаточности достигнутого уровня конкурентоспособности с точки зрения перспектив развития коммерческой организации, также необходимо хорошо знать структуру конкурентной среды.

Это определяет актуальность и цель настоящего параграфа.

Для достижения обозначенной цели необходимо решить следующие основные задачи.

Для достижения поставленной цели представляется необходимым рассмотреть следующие основные вопросы.

1. Методические подходы к анализу структуры конкурентной среды.
2. Методы определения прямых конкурентов.
3. Методы измерения, применяемые для анализа конкурентоспособности коммерческих организаций.

### **1. Методические подходы к анализу структуры конкурентной среды.**

Одним из наиболее широко известных, классических подходов к анализу структуры конкурентной среды является подход, разработанный М.Портером в его работе Международная конкуренция.<sup>1</sup> В этой работе М.Портер рассматривает структуру отрасли, выделяя в ней 5 сегодня всем известных сил, которые определяют конкуренцию в отрасли. По этим силам можно судить о структуре конкурентной среды.

Имеются ввиду следующие 5 конкурентных сил:

1. Существующие конкуренты (отраслевые).
2. Покупатели
3. Поставщики
4. Потенциальные конкуренты
5. Субституты

На рис. 7 представлена структура отрасли (в терминах М. Портера), которая может характеризовать и структуру конкурентной среды. Данная структура известна в специальной литературе как расширенная концепция соперничества М. Портера. Значение данного простого и понятного методического подхода к структуризации конкурентной среды определяется тем, что он позволяет нам исследовать конкурентные позиции коммерческой организации с двух важнейших точек зрения.

---

<sup>1</sup> Международная конкуренция. М. : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

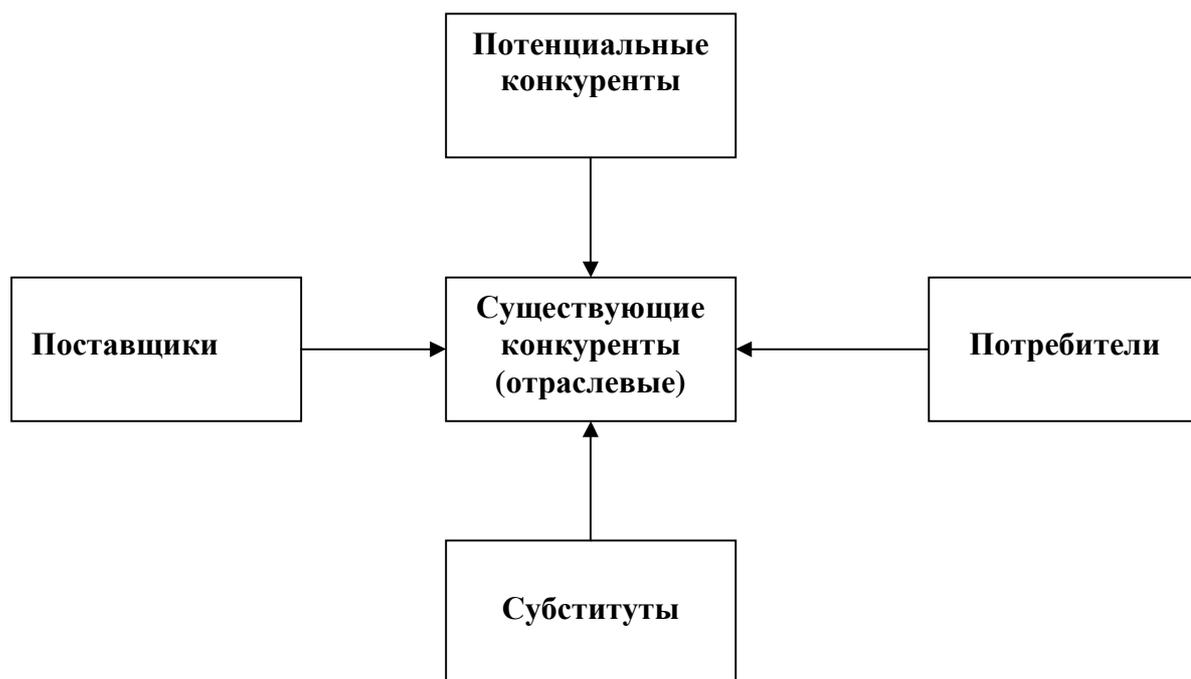


Рис. 7. Расширенная концепция соперничества М. Портера

Во-первых, последовательное изучение ситуации в каждом из 4-х блоков, окружающих блок «существующие конкуренты» на рис. 7, поможет определить характер влияния на конкурентные позиции существующих конкурентов.

Так если конкуренция между поставщиками усиливается, можно ожидать, что затраты связанные с закупом продукции и товаров могут иметь тенденцию к снижению. Важно узнать все ли существующие конкуренты осуществляют закупки у одних и тех же поставщиков и все ли из них получают возможность сократить издержки или только некоторые. Здесь мы считаем необходимым внести некоторые уточнения по вопросу о блоке «существующие конкуренты (отраслевые)», рис. 7. Это обусловлено тем что все отрасли сегментированы и говорить о конкуренции имеет смысл только применительно к однородным секторам отрасли. Применительно к розничной торговле это могут одинаковые или схожие форматы торговли, например, супермаркеты, дискаунтеры, специализированные магазины одного профиля или с сильно пересекающимся торговым ассортиментом и т.п.

Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль организации, также как и ожесточенная конкуренция в отрасли/секторе отрасли. Это связано с тем, что для сохранения конкурентоспособности организациям, приходится увеличивать свои издержки по таким направлениям как расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР и др., или терять прибыль другим путем – в результате снижения цен. При этом характер воздействия покупателя определяется тем, сколько у коммерческой организации покупателей; какая часть объема сбыта приходится на одного покупателя; является ли цена товара значительной частью общих расходов покупателя. Последнее делает его более «чувствительным» к цене.

Если усиливается конкуренция среди субститутов (заменителей), то это, очевидно, может ухудшить конкурентные позиции всех в секторе существующих конкурентов. Например, когда в период начала приватизации в розничной торговле, появились стихийные рынки, а затем открытые оптовые рынки, предлагающие населению товары мелким оптом по низким ценам, многие стационарные магазины, торгующие схожим ассортиментом, потеряли своих покупателей. В этой ситуации они должны были измениться или уйти с рынка.

Во-вторых, модель М. Портера позволяет в системе увидеть не только тех, кто может оказывать на конкурентные позиции коммерческой организации косвенное влияние через цены, издержки, продажи, но и выявить возможность их прямого вторжения в ее сбытовую зону. Потенциальные конкуренты наблюдают за ситуацией со стороны других территориальных рынков, необходимо выявлять степень их готовности к вторжению. Поставщики могут развивать свой бизнес, двигаясь вниз по цепочке ценностей и тоже угрожать вторжением в зону существующих конкурентов. Потребители могут развивать бизнес, двигаясь вверх по цепочке ценностей. Например, если речь идет о существующей конкуренции в секторе оптовой торговли, то угроза вторжения в эту зону может исходить как от поставщиков (предприятий производителей), так и от потребителей (организаций розничной торговли). Именно таким образом сегодня зачастую происходит укрупнение торговых организаций.

Угроза появления новых конкурентов зависит от того, насколько трудно новому конкуренту «внедриться» в отрасль и выйти из нее. Это определяется входными и выходными барьерами, которые в каждой сфере свои.

В розничной торговле барьеры вхождения существенно повысились за последние 20 лет. Основными барьерами вхождения в сектор розничной торговли сегодня являются:

1. Сложность получения требуемого места под торговую точку. По мере развития торговли в России, хорошие с позиции торговли места уже заняты, либо стоят огромных денег.
2. Лояльность покупателей существующим торговым сетям и несетевым магазинам. Как известно рынок услуг розничной торговли относится к типу рынков с высокой приверженностью покупателей. Это связано с тем, что любая торговая точка привязана к определенной местности. По мнению психологов, привязанность к месту, в том числе и к месту совершения покупок, является устойчивой личностной характеристикой. Именно на этом основана так называемая контактная сегментация рынка, позволяющая производителям защищать свои конкурентные преимущества от имитаторов. Такая привязанность усиливается также и под влиянием стремления покупателей совершать все покупки в удобных для них местах. Как правило, это места проживания, работы и др. Поэтому если торговая организация, в которой на данный момент покупатель решает свои проблемы по закупке товаров, добилась его лояльности, то переключить его при прочих равных условиях на новую торговую организацию будет сложно и дорого.

3. Необходимость владения дорогостоящим программным обеспечением и оборудованием для него, позволяющим повысить привлекательность и устойчивость торгового ассортимента, скорость обслуживания покупателей, низкие операционные расходы, в той мере в какой они связаны с управлением запасами и потерями и, соответственно, конкурентоспособность по цене и лояльность целевых покупателей.

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли. Это связано с тем, что для предотвращения их вторжения участники рынка вынуждены избирать стратегии затрудняющие появление конкурентов на своем рынке. Например, это может быть введение новых ИТ-технологий по управлению торговым ассортиментом в реальном режиме времени, которые обходятся, иногда, и в сотни миллионов долларов, поддержание низких цен и др.

**2. Методы определения прямых конкурентов.** Проведение анализа конкурентоспособности коммерческой организации и оценка уровня ее конкурентоспособности определяют необходимость изучения методов определения прямых, непосредственных конкурентов или можно сказать конкурентов которых можно объединить в одну стратегическую группу.

Стратегическая группа – это группа фирм следующая сходной стратегии на данном целевом рынке называется стратегической группой<sup>1</sup>. Не смотря на кажущуюся простоту этого вопроса, оказывается далеко не всегда легко определить прямых конкурентов, например, конкретного ресторана, магазина и т.д.

Что означает выделить организации со сходными стратегиями?

1. Это означает определить, какому сегменту (сегментам) рынка в основном предназначено предложение исследуемых организаций, в том числе и с позиции сбытовой зоны.
2. Это означает выявить сходство по всем, или только по каким-то ключевым на данном рынке элементам маркетинга-микс и на этой основе сделать вывод о комбинации ценностей, предлагаемых целевым покупателям.

Проблема состоит в том, что коммерческие организации, как правило, работают на несколько целевых сегментов, предлагая каждому из них разные комбинации значимых ценностей.

В специальной литературе разработано несколько методических подходов к определению прямых конкурентов. Рассмотрим 2 из них.

Один из подходов предложен Ф.Котлером и известен как «карта поля боя»<sup>2</sup>. По сути эта карта – объединенный анализ отрасли и рынка, представленный в виде матрицы. По горизонтали данной матрицы представляются выделенные тем или иным образом сегменты рынка, а по вертикали – тот или иной вариант дифференциации предложения. Коммерческие организации, по-

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ : планирование, внедрение, контроль. СПб. : Питер, 1998. С. 300.

<sup>2</sup> Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ ... С. 300.

падающие в одну и ту же ячейку матрицы, то есть нацеленные на один и тот же сегмент с аналогичным предложением и являются прямыми конкурентами, образующими стратегическую группу. На рис. 8. представлен фрагмент «карты поля боя» организаций и предприятий, торгующих парфюмерно-косметическими товарами. На рис. 8. представлены 3 сегмента женщин одной возрастной группы (от 15 до 25 лет) однородные по такой искомой ценности как «заинтересованность в парфюмерно-косметических товарах». Для простоты и наглядности примера условно выделено 3 уровня заинтересованности: низкий (женщины по разным причинам слабо заинтересованы в косметике, поэтому приобретают ее эпизодически); средний (женщины регулярно пользуются данной категорией товаров, однако предпочитают просто хорошее качество); высокий (женщины, предпочитают самое лучшее и полезное).

Дифференциация предложения	Сегменты		
	Женщины, возраст 15-25 лет		
	Низкая заинтересованность в парфюмерно-косметических товарах	Средняя заинтересованность в парфюмерно-косметических товарах	Высокая заинтересованность в парфюмерно-косметических товарах
Средства по уходу за волосами	Специализированные магазины, торгующие широким ассортиментом отечественных и импортных товаров, специализированные отделы в торговых центрах, супермаркетах.	Специализированные магазины, торгующие мировыми брендами.	Специализированные магазины, торгующие мировыми брендами, салоны красоты, косметические клиники, аптеки
Средства по уходу за руками и ногтями.	Специализированные магазины, торгующие широким ассортиментом отечественных и импортных товаров, специализированные отделы в торговых центрах.	Специализированные магазины, торгующие мировыми брендами, нейл бары в торговых центрах.	Специализированные магазины, торгующие мировыми брендами, нейл бары в торговых центрах, салоны красоты.

Рис. 8. Фрагмент карты поля боя для рынка услуг розничной торговли парфюмерно-косметическими товарами

Очевидно, что для каждой конкретной сбытовой зоны каждая ячейка «карты поля боя» может быть заполнена названиями конкретных коммерческих организаций, реализующих обозначенную категорию товара.

Рассмотренный метод (рис. 8) имеет следующие достоинства:

1. Позволяет определить своих основных конкурентов.
2. Позволяет понять, что одна и та же организация может быть более успешна на одном сегменте и менее успешна на другом, более успешна по одной категории товара и менее успешна по другой категории товара. На основании такой информации можно принять взвешенные ре-

шения по развитию сокращению деятельности в отношении сегментов и товаров/услуг.

3. Позволяет увидеть какая из ячеек «товарная категория/сегмент» содержит наибольшее количество конкурентов, а какая – наименьшее. Это позволит оценить возможности и целесообразность перемещения из одной стратегической группы в другую, возможно более привлекательную на данном этапе развития коммерческой организации.
4. Позволяет понять, что высота входных барьеров (препятствие мобильности) в каждую стратегическую группу различна и, на этой основе, правильно оценить возможность вторжения в собственную зону новых соперников.
5. Дает возможность изучить насколько значима для целевых покупателей разница между предложениями различных стратегических групп, может быть они ее не видят, и следует пересмотреть стратегию позиционирования как основу своей конкурентной стратегии.

Еще одним подходом к определению прямых конкурентов является подход, основанный на таких понятиях как «осознаваемое множество» и «рассматриваемое множество». В первую очередь имеется ввиду множество торговых марок. Этот подход основан на том, что каждый потребитель осведомлен лишь о небольшом количестве торговых марок, составляющих альтернативные варианты при совершении покупок от общего числа, присутствующего на рынке. Это количество марок образует так называемое «осознаваемое множество». Его размер изменяется в зависимости от воспринимаемого риска и индивидуальных познавательных способностей потребителей. Специалисты оценивают размер осознаваемого множества марок в среднем пределах 10-20 в зависимости от класса товара. «Рассматриваемое множество» это понятие более узкое, оно включает только те торговые марки, которые потребитель рассматривает в качестве допустимых альтернатив при совершении покупки. Специалисты считают, что количество альтернатив при этом в среднем составляет 3-5 в зависимости от класса товара<sup>1</sup>.

Понятия «осознаваемое множество» и «рассматриваемое множество», по нашему мнению могут быть применены не только к торговым маркам товаров, но и к коммерческим организациям в целом. У каждого потребителя может быть свое «осознаваемое множество» и свое «рассматриваемое множество», например, магазинов, ресторанов, салонов красоты, частных клиник, автозаправок и т.д.

Это обстоятельство можно использовать для выявления прямых конкурентов. Очевидно, что коммерческие организации, идентифицируемые потребителем по их названиям или иным признакам, и входящие в рассматриваемое множество как допустимые альтернативы при их выборе и могут считаться прямыми конкурентами.

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. С. 139.

Таким образом, для выявления прямых конкурентов, которые оперируют на нашем целевом сегменте по таким же как у нас направлениям, следует выявить рассматриваемое множество или, иными словами, допустимые альтернативы. Это можно сделать при помощи полевых маркетинговых исследований количественного типа используя технологии подобные тесту на приоритетную известность.

Такое маркетинговое исследование представляет собой опрос типичных представителей целевого сегмента. Если коммерческая организация в качестве целевых рассматривает несколько сегментов, то опрос должен проводиться по каждому сегменту. Количество опрашиваемых может быть, как показал наш собственный опыт, таким же как и при плотных маркетинговых исследованиях. Для выяснения допустимых альтернатив достаточно каждому опрашиваемому задавать один и тот же вопрос. Например, для магазинов обуви это может звучать так: «Когда вам потребуется купить туфли (сапоги, ботинки, пляжные шлепанцы и т.д.), в какие магазины вы придете в первую очередь»? Ответ на этот вопрос, данный типичным представителем целевого сегмента, будет содержать небольшой перечень магазинов. Обработка всех полученных ответов позволит установить те магазины, которые присутствуют во всех ответах/либо попали в более чем, например, в 50% ответов (этот вопрос решают сами исследователи в зависимости от того, что они желают получить). Именно эти магазины и могут считаться прямыми конкурентами. Если результаты обработки данных покажут высокий разброс, мнений, показавший, что ни один магазин не повторился у опрошенных или ни один магазин не повторился в 50% случаев, значит следует увеличить выборочную совокупность опрашиваемых и/или повысить точность соответствия респондентов характеристикам типового представителя целевого сегмента. Методы определения объема выборки, широко представлены в работах по маркетинговым исследованиям. При этом следует иметь ввиду, что в маркетинговых исследованиях, как правило, применяется неслучайная выборка, для определения объема которой математический аппарат, разработанный для случайных выборок не подходит.

**3. Методы измерения, применяемые для анализа конкурентоспособности коммерческих организаций.** Измерение конкурентоспособности коммерческих организаций производится только при помощи методов экспертной оценки, экспертного опроса. Каких-либо иных объективных методов не существует. Это связано с рядом причин. Во-первых, с субъективностью восприятия потребителей, причем не только индивидуальных, но и, зачастую, корпоративных. Во-вторых, с необходимостью учета множества влияющих факторов, которые невозможно измерить на объективной основе. Например, в каких единицах измерения можно оценить и сопоставить атмосферу магазина, его местоположение и т.д. Исключение составляет сравнение некоторых видов технически сложной продукции, которая закупается корпоративными закупщиками на основе сопоставления конкретных параметров, указанных в документации. Таким образом, возможность сопоставить конкурентов на основе метрических мето-

дов измерения существует когда имеется объективная база для сравнения свойств товара, восприятие которого для всех однозначно. Это скорее исключение, чем правило. Это определяет необходимость краткого ознакомления с характером применения метода экспертных оценок в практике анализа конкурентов и оценки конкурентоспособности коммерческих организаций.

Методы экспертных оценок применяются как при качественных, так и при количественных типах исследования, потому, что позволяют выяснять вопросы типа «почему» и вопросы типа «сколько».

Методы, применяемые для анализа и оценки конкурентоспособности коммерческих организаций можно на 2 большие группы в зависимости от того осуществляется ли обработка оценок экспертов и выведение групповой оценки путем усреднения или путем согласования индивидуальных оценок посредством организации сходящихся процессов.

Рассмотрим один из очень известных методов согласования индивидуальных оценок, который еще называют методом последовательного улучшения оценок экспертов, метод Дельфи. Этот метод как, показала наша практика, содержит большие возможности с точки зрения его использования в маркетинговых исследованиях конкурентов. Несмотря на многочисленные ссылки на этот метод в специальной литературе, его описание имеет, весьма общий, характер. Поэтому ниже представлена логика этого метода, которая позволит составить представление о его возможностях при изучении конкурентоспособности коммерческих организаций.

Метод Дельфи был разработан в начале шестидесятых годов Т. Голдоном и О. Холмером (США) для долгосрочного прогнозирования возможных событий в ряде областей науки, техники и политики.

Опрос экспертов по этому методу проводится в несколько этапов, эксперты анонимны друг для друга и непосредственно не общаются между собой. На первом туре опроса эксперты заполняют анкеты по исследуемой проблеме без какой-либо аргументации. Полученные после первого тура опроса данные обобщаются организатором. Полученное групповое мнение вместе с запрошенной экспертами дополнительной информацией доводится до сведения каждого эксперта. В качестве показателя группового мнения используется медиана вариационного ряда, состоящего из оценок экспертов. Для оценки групповой согласованности вычисляется интерквартильный размах. Ответы (оценки), ограничивающие 25%-ную область правее и левее медианы, фиксируются.

В ходе дальнейших итераций опроса каждый эксперт может изменить свою предыдущую оценку, сравнивая ее с групповым мнением и учитывая дополнительную информацию. Однако если новая оценка выходит за пределы интерквартильного размаха, она нуждается в специальной аргументации эксперта. Такая аргументация включается в дополнительную информацию, которая сообщается всем экспертам в следующем туре. Обычно после 3-го или 4-го тура ответы экспертов перестают существенно изменяться. Это является основанием

для прекращения опроса и определения окончательного группового мнения (медианы вариационного ряда оценок) по результатам последнего тура.

Экспертный опрос по методу Дельфи представляет собой сходящийся процесс, где каждая итерация дает более высокую величину согласия. Однако иногда в ходе последующих итераций мнения экспертов наоборот расходятся и стабилизируются в виде двух-трех групп различных мнений. Это свидетельствует о возможном наличии нескольких точек зрения на проблему, что крайне важно для разработки подходов к ее решению.

Достоинство метода Дельфи – обоснованность получаемых результатов. К числу недостатков можно отнести следующие: большие затраты времени; процесс сближения мнений может быть продиктован не только проникновением экспертов в суть проблемы, но и стремлением приспособиться к мнению большинства; иногда возникает неопределенность при выборе момента, когда можно прекратить опрос.

Наиболее часто при анализе и оценке конкурентоспособности организаций на практике, как правило, применяются метод усреднения индивидуальных экспертных оценок. Достоинством такого подхода является его простота и невысокие затраты. Однако следует учитывать, что его применение позволяет получать обоснованные результаты только в случаях глубокой информированности и однородности экспертов, высокого коэффициента согласия в принятых заключениях. Следует также отметить присущий методам этой группы дефект ответственности, достигаемый в процессе усреднения, в основе которого лежит коллегиальная анонимность. Поэтому групповые решения могут быть менее осторожны, чем индивидуальные. Все это определяет границы применения методов группы усредненных оценок экспертов. Поскольку почти все методы анализа и оценки конкурентоспособности коммерческих организаций, которые будут рассмотрены в 2.3, относятся к данному типу методов, представляется целесообразным рассмотреть последовательность работы экспертов. Рассмотрим на примере розничной торговли. Работа проводится в 5 этапов.

Первый этап. Эксперты определяют ключевые факторы успеха (оцениваемые параметры) в рамках анализируемой позиции в отрасли. Например, если сопоставляются супермаркеты, эксперты решают каковы основные ключевые факторы успеха по каждому элементу маркетинга-микс при работе в этом формате. Разумеется, все соперники сравниваются по одним и тем же параметрам/«элементам коммерческой деятельности». Чаще всего эксперты к определению значимых параметров не готовы и эти данные сообщают экспертам заказчики/организаторы экспертного опроса.

Второй этап. Избирается оценочная бальная шкала (5-ти бальная, 10-ти бальная, др.) и разрабатываются/уточняются характеристики каждого оцениваемого параметра соответствующие каждой балльной оценке. Например, какими свойствами должно обладать местоположение магазина, чтобы иметь максимальную оценку, минимальную оценку и т.п. Таким образом вырабатываются критерии оценки. На практике этого чаще всего не бывает, что

снижает объективность экспертных оценок. В условиях отсутствия таких характеристик, критерии оценки не известны ни самим экспертам, ни организаторам исследования. Поэтому бывает так, что при одних и тех же фактических характеристиках оцениваемого параметра один эксперт ставит высшую оценку параметру, другой ставит низшую оценку.

Третий этап. Для каждого целевого сегмента, на который работает торговая организация, функционирующая, например, в формате супермаркета, каждым экспертом разрабатываются коэффициенты значимости для каждого оцениваемого параметра, которые в дальнейшем усредняются. Для этого эксперта просят распределить 100 баллов между всеми сравниваемыми параметрами по степени ощущаемой значимости для конкретного целевого сегмента. После этого результаты каждого эксперта переводятся в доли единицы, чтобы преобразовать баллы в коэффициент, далее экспертные оценки значимости каждого параметра всех экспертов усредняются и сводятся в результирующую таблицу.

Иногда этот этап отсутствует, если метод анализа и оценки конкурентоспособности коммерческих организаций не предусматривает учет значимости оцениваемых параметров.

Четвертый этап. Каждый эксперт проставляет свои экспертные оценки в индивидуальную таблицу, в которой представлены конкуренты и параметры по которым они сравниваются. После типизации оценок экспертов все усредненные оценки при желании округляются до целых значений и проставляются в сводную таблицу, внешний вид которой аналогичен индивидуальной таблице каждого эксперта. Такие таблицы можно посмотреть в 2.3. Важно понимать, что индивидуальные таблицы, с которыми работают эксперты и сводная таблица имеют одну и ту же форму.

Пятый этап. Работа со сводной таблицей осуществляется по методам проведения тактического анализа конкурентов, рассмотренным в 2.3. Следует отметить, что результирующих таблиц с оценками экспертов будет столько сколько у торговой организации целевых сегментов. При этом все эти сводные таблицы будут различаться только в части оценок усредненной значимости сравниваемых параметров. Усредненные экспертные оценки каждого параметра в сводных таблицах будут неизменными в пределах каждого конкурента.

Поскольку обоснованность экспертных оценок обусловлена в большей степени компетентностью экспертов, кратко рассмотрим требования, которые предъявляются к отбору экспертов.

Для того чтобы опрос экспертов был научно обоснованным, необходимо соблюдение некоторых условий его организации и проведения. Первым важнейшим условием обоснованности экспертного опроса является высокий уровень компетентности экспертов по теме исследования.

Для этого организаторы экспертного опроса должны решить две задачи. Во-первых, определить, какие именно специалисты могут располагать информацией по теме исследований. Очевидно, что это в каждом конкретном случае обосновывается как темой исследования, так и возможностями

привлечения тех или иных специалистов. Во-вторых, оценить уровень компетентности кандидатов. Для этого существует целый ряд формальных методов, среди которых можно отметить, как наиболее эффективные, метод самооценки и метод, при котором рассчитывается коэффициент надежности эксперта. Эти два метода рекомендуется применять в комплексе. С помощью метода самооценки рекомендуется оценивать осведомленность эксперта по теме исследования. В табл.3 представлен возможный подход к самооценке осведомленности.

Таблица 3

### Критерии осведомленности экспертов

Степень осведомленности эксперта	Баллы самооценки
Эксперт не знаком с вопросом	0
Эксперт плохо знаком с вопросом (вопрос входит в сферу его деловых интересов)	1, 2, 3
Эксперт удовлетворительно знаком с вопросом (вопрос тесно связан со смежной областью узкой специализации эксперта)	4, 5, 6
Эксперт хорошо знаком с вопросом (принимает активное участие в практическом решении вопроса по ходу своей деятельности)	7, 8, 9
Эксперт отлично знаком с вопросом (вопрос входит в сферу его узкой специализации)	10

Достоинством рассмотренного подхода к оценке осведомленности (табл. 3), является то обстоятельство что степень осведомленности при такой ее градации известна не только кандидату в эксперты, но и организатору экспертного опроса. Это сокращает возможность искажения самооценки. Однако только такого теста для проверки компетентности иногда бывает недостаточно. В практике маркетинговых исследований известны случаи, когда формально занимая определенную должность, даже в узкой области, человек фактически не всегда обладает достаточной глубиной знаний или способностью давать надежные прогнозы и оценки. Поэтому рекомендуется рассчитывать еще один коэффициент – коэффициент надежности эксперта. Такой коэффициент надежности рассчитывается как отношение сбывшихся прогнозов или точных оценок к общему числу прогнозов или оценок, зарегистрированных на имя данного эксперта. Проблема в том, что не всегда такая информация есть. В этом случае рекомендуется провести серию экспериментальных опросов кандидатов по проблемам, решение которых уже известно организаторам, но не известно кандидатам. Коэффициент надежности эксперта может быть рассчитан на основе полученных результатов экспериментальных опросов.

Важным вопросом при формировании группы экспертов является вопрос о количестве экспертов в группе. Несмотря на многообразие различных подходов к решению этого вопроса, в том числе и основанных на математических методах, в практике маркетинговых исследований обычно формируют группы экспертов в количестве 10-20 человек.

Второе условие, соблюдение которого необходимо для обоснованности прогнозов, состоит в том, чтобы критерии оценки соответствовали целям исследования и были выработаны экспертами согласованно. Если критерии оценки вырабатывают не эксперты, то критерии обязательно должны быть доведены каждого эксперта. Особенное значение это имеет при анализе и оценке конкурентоспособности коммерческих организаций.

В качестве экспертов для анализа и оценки конкурентоспособности торговых организаций целесообразны следующие категории экспертов.

1. «Опытные покупатели». Это люди, которые хорошо знают ситуацию на местном рынке в анализируемом формате или в анализируемом товарном направлении. При этом следует приглашать только соответствующих целевому сегменту опытных покупателей.
2. Менеджеры торговой компании, отвечающие за закупки и продажи, категорийные менеджеры.
3. Менеджеры конкурирующих организаций (категорийные менеджеры, закупщики, др.).
4. Менеджеры крупных дистрибьюторов, обслуживающие все сравниваемые торговые организации.
5. Журналисты, специализирующиеся на розничной торговле и знающие анализируемый формат торговли и его основных представителей.

### **Вопросы и задания**

1. Назовите субституты для такого формата как супермаркет
2. Придумайте вопрос позволяющий выявить рассматриваемое множество ресторанов для следующих целевых сегментов: гурманов, любителей потанцевать, корпоративных покупателей.
3. Обоснуйте перечень оцениваемых параметров для конкурентов, оперирующих в формате дискаунтера.
4. Опираясь на материалы федерального закона «О защите конкуренции» № 135 ФЗ, фрагмент которого представлен в Приложении 1, изучите определения следующих понятий: «Ввертикальное соглашение», «Доминирующее положение», «Монопольно высокая цена товара», «Монопольно низкая цена товара», «Согласованные действия хозяйствующих субъектов», «Взаимозаменяемые товары».
5. Опираясь на материалы федерального закона «О защите конкуренции» № 135 ФЗ, фрагмент которого представлен в Приложении 1, изучите следующие статьи: Ст. 5 «Доминирующее положение», Ст.11«Запрет на ограничивающие конкуренцию соглашения хозяйствующих субъектов», Ст.12 «Допустимость «вертикальных» соглашений», Ст.14 «Запрет на недобросовестную конкуренцию». Рассмотрите материал этих статей закона через призму 5 конкурентных сил М.Портера (рис. 7).

### **2.3. Методы анализа конкурентоспособности коммерческих организаций**

Важным аспектом в процессе управления конкурентоспособностью коммерческой организации является анализ. Это обусловлено двумя основными моментами.

Во-первых, знание собственного уровня конкурентоспособности, в том числе в разрезе значимых элементов (параметров) маркетинга-микс, позволит повысить обоснованность решений по вопросу о целесообразной комбинации конкурентных преимуществ, к которой следует стремиться.

Во-вторых, знание направления действий конкурентов, позволит обоснованно судить об их целях и возможных ответных реакциях на реализацию конкурентной стратегии коммерческой организации.

Это определяет актуальность и цель настоящего параграфа.

Для достижения поставленной цели представляется необходимым рассмотреть следующие основные вопросы.

1. Методы определения уровня конкурентоспособности (анализ текущих стратегий конкурентов/ тактический анализ конкурентов).
2. Методический подход к стратегическому анализу конкурентов.

#### **1. Методы определения уровня конкурентоспособности (анализ текущих стратеги конкурентов/тактический анализ конкурентов).**

В настоящее время разработано множество методических подходов к оценке конкурентоспособности организации. Почти все они основываются на экспертных методах. Здесь мы рассмотрим методические подходы к анализу конкурентоспособности, которые не требуют данных маркетинговой разведки, а позволяют оценить конкурентоспособность на основании видимых всем (и покупателям, и конкурентам) признаках.

Исследование специальной литературы по данному вопросу позволило сделать вывод о том, что все обозначенные методические подходы с определенной долей условности можно распределить на две большие группы:

1). Методические подходы, основанные на сопоставлении индикаторов конкурентоспособности; 2). Методические подходы, основанные на сопоставлении коммерческих инструментов, воздействующих на рынок в разрезе элементов маркетинга-микс. Именно в рамках этих инструментов коммерческие организации предпринимают действия по достижению своих целей на рынке.

1). Рассмотрим конкретные методы сравнения конкурентов и расчета конкурентоспособности коммерческой организации, основанные на индикаторах конкурентоспособности.

В табл. 4 представлен метод, предложенный в работах Ж.-Ж. Ламбена, в котором выделены такие индикаторы конкурентоспособности как относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, известность, имидж. Возможно дополнение индикаторов конкурентоспособности актуальными критериями.

## Индикаторы конкурентоспособности

Критерии	Коэффициент значимости (Z)	Диапазон оценок		
		Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
Относительная доля рынка	Z1	Меньше 1/3 лидера	Больше 1/3 лидера	Лидер
Издержки	Z2	Больше прямого конкурента	Равны прямому конкуренту	Меньше прямого конкурента
Отличительные свойства	Z3	Товар типа «Как все»	Товар слабо дифференцирован	Уникальное предложение
Степень освоения технологии	Z4	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Метод продаж	Z5	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Известность, имидж	Z6	Отсутствует	Имидж размыт	Сильный имидж
Итого	1,00			

К числу достоинств данного метода относится то, что в нем предусмотрен учет значимости (вес) каждого критерия, а также то, что каждая оценка имеет характеристику (табл. 4.). Если присвоить численные баллы каждому уровню оценки, например, «1», «2», «3», то можно будет посчитать интегральный показатель уровня конкурентоспособности, как сумму произведений оценок на соответствующий коэффициент весомости. Это позволит сравнить конкурентов не только по отдельным критериям, но и в целом.

К числу недостатков метода можно отнести сложность получения информации по некоторым критериям во многих секторах экономики России в настоящее время, например, по доле рынка, издержкам, а также то, что; интегральный показатель конкурентоспособности, рассчитанный на основе данного метода, не имеет физического смысла. Это не позволяет использовать его независимо от интегральных показателей всех сравниваемых между собой конкурентов. Спорной является характеристика максимальной оценки метода продаж, поскольку не всегда прямые продажи возможны и целесообразны.

Еще одним подобным методом является метод, предложенный в работах Ф. Котлера, основанный на сопоставлении ключевых факторов успеха (табл. 5).

Достоинством метода представленного в табл.5. является то, что он прост и нацелен на выявление главных коммерческих инструментов, которые тем не менее, с определенной долей условности все укладываются в наиболее распространенную концепцию маркетинга-микс – концепцию 4Р. Здесь имеется ввиду, неясность в отношении такого фактора, как «доступность». Учитывая, что среди факторов нет цены, можно допустить, что доступность трактуется широко, возможно как физическая и финансовая доступность. Метод позволяет

рассчитать уровень конкурентоспособности, который как видно из табл. 5., выражается абсолютной суммой набранных баллов.

Таблица 5

Анализ конкурентов по ключевым факторам успеха

Ключевые факторы успеха	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент С
Информированность покупателя	О (5)	Х( 4)	Х(4)
Качество продукта	Х(4)	У(3)	Х(4)
Доступность товара	У(3)	У(3)	О(5)
Техническая помощь.	О(5)	У(3)	У(3)
Торговый персонал.	Х(4)	О(5)	У(3)
Итого сумма оценок по всем показателям	21	18	19

К числу недостатков метода (табл. 5) относится то, что он предлагается как универсальный для всех секторов экономики и сфер деятельности, не позволяет учитывать разную значимость ключевых факторов успеха на разных товарных рынках и сегментах. Тем не менее, по нашему мнению если ключевые факторы успеха, представленные в рамках данного метода конкретизировать в целом и применительно к целевым сегментам, дополнить коэффициентами значимости, то метод можно применять на практике.

Еще одним методом позволяющим сопоставить конкурентов является метод, предложенный в работах Ф. Котлера и П. Диксона. Он заключается в том, что сопоставлять нужно не коммерческие инструменты, при помощи которых организация воздействует на рынок, а результаты такого воздействия. Именно такие результаты и рассматриваются по сути как индикаторы конкурентоспособности. Не смотря на то, что у различных авторов перечни таких показателей несколько отличаются по названиям, по сути они могут быть обозначены как доля рынка, доля голоса, доля ума, доля сердца (доля сознания, доля НИОКР).

При этом под долей голоса понимается процент занимаемого торговой маркой пространства или времени в рекламных средствах массовой информации по отношению к общему объему СМИ для данной отрасли. Часто измеряется суммой денежных средств потраченных на рекламу. Более высокая доля голоса может привести, а может и не привести к изменению доли сознания, если реклама слабая<sup>1</sup>.

Доля сознания у П. Диксона, называемая еще долей сердца у Ф. Котлера, характеризует процент потребителей, которые в ответ на вопрос «Назовите компанию, продукт которой вы предпочли бы купить» или «Назовите первую

<sup>1</sup> Диксон П. Р. Управление маркетингом. С. 134.

марку товара, что пришла на ум при принятии решения о покупке определенного вида продукции» – назвали определенные торговые марки конкурентов.

Доля ума характеризует процент потребителей, которые, отвечая на вопрос «Назовите компанию, название которой первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли, сектора» вспоминают конкретные организации.

Доля НИОКР, характеризует процентное соотношение расходов на НИОКР исследуемой организации ко всем расходам отрасли на НИОКР. Это долгосрочный предсказатель разработки нового товара, совершенствования его качества, снижения издержек, и, как следствие увеличение рыночной доли, который весьма важен как оценка будущей конкурентоспособности на высокотехнологичных рынках.

По мнению авторов этого метода, организации, у которых доля голоса, доля сознания, доля ума и доля НИОКР (для высокотехнологичных рынков) возрастает, увеличат и свою долю рынка, и доходы, и конкурентоспособность.

Таким образом, представленный метод, хотя и не позволяет рассчитать показатель уровня конкурентоспособности, тем не менее, позволяет косвенно судить о нем на основании сравнения показателей соперников. Логика рассмотренного подхода понятна и справедлива, с ней трудно не согласиться. Однако сам метод не дает ответа на вопрос о том, в разрезе каких коммерческих инструментов нужно осуществлять действия, какого они должны быть характера для того, чтобы эти показатели повышались. Кроме того метод требует постоянного мониторинга в режиме маркетинговых полевых исследований целевых покупателей по обозначенным показателям, что требует не малых затрат. Наконец, если результаты мониторинга окажутся неоднозначными, например, у одного конкурента доля сознания выше чем у другого, а доля ума ниже, метод не содержит рекомендаций по определению доли рынка и доходов.

2). Методические подходы, основанные на сопоставлении коммерческих инструментов, воздействующих на рынок в разрезе элементов маркетинга-микс. Все методических подходы, обозначенной категории могут быть распределены на 2 группы, по признаку «Использование эталонного значения показателя». Одна группа методов не использует эталонные значения сравниваемых показателей, другая группа методов использует, различным образом установленные, эталонные значения сравниваемых показателей. В рамках настоящего учебного пособия представляется целесообразным рассмотреть 2 типичных подхода иллюстрирующие методы обозначенных 2-х групп.

В табл. 6 показан метод сравнения текущих стратегий (тактик) розничных торговых организаций конкурентов одной стратегической группы. Этот метод не использует эталонных значений, позволяет рассчитать интегральный показатель уровня относительной конкурентоспособности каждого соперника. Маркетинг-микс представлен концепцией 7 Р, которая сегодня рекомендуется в качестве базового варианта для организаций и предприятий сферы услуг и применительно к торговле уточнена таким образом, как это показано в табл. 6. В табл. 6 показан условный пример Оценки экспертов проставлены по 5-ти бальной шкале. В таблице представлен уже обработанный вариант экспертных оценок –

экспертные оценки усреднены. Шкала может быть любой, лишь бы все эксперты производили оценку по одной и той же шкале.

Таблица 6

Метод сравнительного анализа текущих стратегий конкурентов

Элемент маркетинга-микс	Коэффициент значимости (Z)	Экспертные оценки		
		Конкурент1	Конкурент 2	Конкурент 3
Торговый ассортимент	Z1	5	3	4
Розничные цены	Z2	3	5	5
Доступность (не только местоположение)	Z3	4	2	4
Маркетинговые коммуникации, в том числе мерчендайзинг	Z4	2	1	5
Персонал	Z5	4	2	3
Процесс	Z6	4	3	3
Физическая среда, в том числе атмосфера магазина	Z7	3	2	2
Итого	1,00	25	18	26

Коэффициенты значимости в примере, представленном в табл. 6 не представлены в числовом выражении, допустим, что они пока не определены. Эти коэффициенты обозначены буквой «Z» и в сумме должны составить 1,00. Мы видим, что большее количество баллов в абсолютном выражении набрал третий конкурент. Однако мы также видим, что по разным коммерческим инструментам оценки разные. Не все элементы маркетинга-микс одинаково важны для различных сегментов, заинтересованных в разных ценностях.

Обратимся к табл. 7, где показан пример сравнения конкурентов на целевом рынке покупателей, в значительной степени заинтересованных в высоком уровне обслуживания и престижности приобретаемых товаров.

Как видно из табл. 7 при подсчете суммы баллов с учетом коэффициента значимости картина изменилась. Успешный по абсолютной сумме баллов третий конкурент уступил свои позиции первому конкуренту. Итоговые суммы производных чисел по каждому конкуренту представляют собой интегральный показатель конкурентоспособности рассмотренных коммерческих организаций, на основании которого можно судить об уровне их сравнительной конкурентоспособности.

Ниже представлена формула для расчета интегрального показателя конкурентоспособности.

$$S_j = \sum_i^n Z_i O_{ij}$$

где  $S_j$  – интегральный показатель конкурентоспособности  $j$ -го конкурента;  $j$  – изменяется от 1,  $m$ , где  $m$  – количество сравниваемых конкурентов;

$Z_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го параметра,  $i$  – изменяется от 1,  $n$ , где  $n$  – количество сравниваемых параметров;

$O_{ij}$  – экспертная оценка  $i$ -го параметра,  $j$ -го конкурента.

Выводом, который следует сделать из рассмотренного примера (табл.7), является то, что коэффициенты значимости должны определяться для каждого целевого сегмента отдельно, следовательно, если коммерческая организация одновременно работает на нескольких сегментах, то при одних и тех же оценках экспертов интегральная конкурентоспособность на разных сегментах может оказаться различной. Достоинством данного метода является то, что он позволяет учесть значимость каждого коммерческого инструмента (параметра).

Таблица 7

Сравнительный анализ текущих стратегий конкурентов

Элемент маркетинга-микс	Коэффициент значимости $Z_i$	Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		Оценка эксперта $O_{ij}$	Производное число $Z_i O_{ij}$	Оценка эксперта $O_{ij}$	Производное число $Z_i O_{ij}$	Оценка эксперта $O_{ij}$	Производное число $Z_i O_{ij}$
1	2	3	4	5	6	7	8
Торговый ассортимент	0,3	5	1,5	3	0,9	4	1,2
Розничные цены	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5
Доступность (не только местоположение)	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Маркетинговые коммуникации, в том числе мерчендайзинг	0,1	2	0,2	1	0,1	5	0,5
Персонал	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Процесс	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Физическая среда, в том числе атмосфера магазина	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Итого	1,00	25	3,9	18	2,6	26	3,7

Недостатком данного метода является то, что все коммерческие инструменты представлены в их обобщенном выражении: торговый ассортимент, цены, доступность и т.д., без конкретизации, без характеристик, необходимых для обеспечения точности оценок экспертов. Ведь как было отмечено в 1.1. каждый

элемент маркетинга-микс в свою очередь также является миксом. Поэтому говоря о маркетинге-микс мы должны иметь ввиду, что он представляет собой совокупность субмиксов, разные элементы которых, имеют различное значение для обеспечения конкурентоспособности коммерческих организаций, функционирующих в разных секторах рынка. Например, для модных бутиков, дискаунтеров и магазинов, торгующих натуральными продуктами, конкретные значимые элементы (параметры) субмиксов маркетинга-микс будут различными.

Рассмотренный метод представляет лишь схематичный подход к анализу конкурентов. Это определяет еще один вывод из рассмотренного примера. По нашему мнению каждый исследователь конкурентоспособности должен самостоятельно раскрывать содержание субмиксов, актуальных для анализируемой сферы конкуренции и изучать их актуальные характеристики.

Рассмотрим методы анализа конкурентов, предусматривающие использование эталонных значений. Таких методов в специальной литературе много. Эталонные значения задаются в основном одним из трех способов.

1. Разрабатываются характеристики эталонных значений, например, параметров продукции, которые соответствуют желательному и/или требуемому их уровню, которые принимаются за 1,00. Оценки в разрезе конкурентов по каждому параметру ставятся в зависимости от ощущаемой экспертом близости фактического значения параметра к эталонному. Затем оценки параметров сравниваются в разрезе конкурентов. Как правило, коэффициенты значимости параметров не определяются, что снижает обоснованность таких методов.

2. Разрабатываются интервалы значения оценок, соответствующие эталонному значению и среднему значению. Экспертов знакомят с полученной шкалой и просят решить, в какой интервал оценок попадают сравниваемые показатели конкурентов. Недостатком данного подхода по нашему мнению является дополнительная сложность, которую вносит введение интервалов, которое, по сути, не меняет выводы о конкурентоспособности организации.

3. Устанавливаются характеристика эталонного значения по оцениваемому параметру продукции или элементу маркетинга-микс (субмикса), которому присваивается максимальный балл в масштабе избранной оценочной шкалы. Например, если избрана 5-ти бальная шкала, то максимальный балл – «5». Далее эксперты ставят свои оценки по степени ощущаемой близости фактической характеристики оцениваемого параметра к эталонной. После усреднения экспертных оценок, рассчитывается относительная экспертная оценка (табл.8), которая при умножении на коэффициент значимости отражает уровень конкурентоспособности каждого оцениваемого параметра. Расчет ведется по формуле:

$$Y_{ji} = Z_i \frac{O_{ij}}{O_{imax}}$$

где  $Y_{ji}$  – уровень конкурентоспособности  $j$ -го конкурента  $i$ -му параметру;

$Z_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го параметра,  $i$  – изменяется от 1,  $n$ , где,  $n$  – количество сравниваемых параметров;

$O_{ij}$  – экспертная оценка  $i$ -го параметра,  $j$ -го конкурента;

$O_{imax}$  – максимальная оценка  $i$ -го параметра, по принятой шкале.

Показатель «Уровень конкурентоспособности» каждого конкурента предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$Y_j = \sum_i^n Z_i \frac{O_{ij}}{O_{imax}}$$

где  $Y_j$  – показатель «Уровень конкурентоспособности»  $j$ -го конкурента,  $j$  изменяется от 1 до  $m$ , где  $m$  – количество сравниваемых конкурентов.

В табл. 8 представлен условный пример анализа конкурентоспособности розничных торговых организаций, одной стратегической группы.

Таблица 8

Сравнительный анализ текущих стратегий конкурентов, на основании эталонных значений элементов маркетинга-микс

Элементы маркетинга-микс	Коэффициент значимости $Z_i$	Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		Относительная экспертная оценка $\frac{O_{ij}}{O_{imax}}$	$Z_i \frac{O_i}{O_{imax}}$	Относительная экспертная оценка $\frac{O_{ij}}{O_{imax}}$	$Z_i \frac{O_i}{O_{imax}}$	Относительная экспертная оценка $\frac{O_{ij}}{O_{imax}}$	$Z_i \frac{O_i}{O_{imax}}$
1	2	3	4	5	6	7	8
Торговый ассортимент	0,3	5/5	0,3	3/5	0,18	4/5	0,18
Розничные цены	0,1	3/5	0,06	5/5	0,1	5/5	0,1
Доступность (не только местоположение)	0,1	4/5	0,08	2/5	0,04	4/5	0,08
Маркетинговые коммуникации, в том числе мерчендайзинг	0,1	2/5	0,04	1/5	0,02	5/5	0,1
Персонал	0,2	4/5	0,16	2/5	0,08	3/5	0,12
Процесс	0,1	4/5	0,08	3/5	0,06	3/5	0,06
Физическая среда, в том числе атмосфера магазина	0,1	3/5	0,06	2/5	0,04	2/5	0,04
Сумма	1,00	25/35	0,78	18/35	0,52	26/35	0,68
Уровень конкурентоспособности		0,71	0,78	0,51	0,52	0,74	0,68

Целевой сегмент, на котором идет сравнение конкурентов в табл. 8 может быть описан, как покупатели в значительной степени заинтересованные в высоком уровне обслуживания и престижности товаров.

Рассмотрим достоинства, представленного метода.

Во-первых, метод позволяет с учетом значимости рассчитать показатель уровня конкурентоспособности организации в относительном выражении. При этом сам показатель в отличие от интегрального показателя конкурентоспособности (табл. 7), имеет определенный физический смысл. Приближение его значения к единице указывает на то, что конкурентоспособность увеличивается, удаление – указывает на то, что конкурентоспособность уменьшается.

Во-вторых, в качестве эталонных значений анализируемых параметров могут быть взяты их характеристики, не только с ориентацией на текущую конкурентную ситуацию в данной сбытовой зоне, но и с ориентацией на вторжение конкурентов из других территорий и других звеньев цепочки создания ценности (рис. 7). Это весьма актуально в условиях угрозы экспансии зарубежных торговых организаций на рынок России.

В-третьих, рассмотренный подход к расчету показателя «Уровень конкурентоспособности коммерческой организации» позволяет не только оценить уровень конкурентоспособности в целом, но и определить конкретные направления которые нуждаются в анализе и определении путей улучшения. Это позволяет обоснованно подходить к поиску целесообразной комбинации актуальных конкурентных преимуществ.

Обратимся к табл. 9, где представлены результаты расчетов конкурентоспособности условных торговых организаций, на сегменте в большой степени заинтересованном в высоком уровне обслуживания и престижности товаров.

Таблица 9

Результаты расчетов конкурентоспособности, полученные  
разными методами

Характеристика методов расчетов конкурентоспособности условной торговой организации	Экспертные оценки		
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Показатель конкурентоспособности как сумма экспертных оценок без учета значимости	25	18	26
Интегральный показатель конкурентоспособности как сумма экспертных оценок с учетом значимости	3,9	2,6	3,7
Показатель уровня конкурентоспособности, рассчитанный как отношение суммы экспертных оценок к сумме максимальных баллов без учета значимости	0,71	0,51	0,74
Показатель «Уровень конкурентоспособности коммерческой организации», рассчитанный как отношение суммы экспертных оценок к сумме максимальных баллов с учетом значимости, формула	0,78	0,52	0,68

Как видно из табл. 9 первый конкурент уступает третьему конкуренту по абсолютной сумме баллов (25 против 26), а также показателю уровня конкурентоспособности, рассчитанному как отношение суммы экспертных оценок к сумме максимальных баллов без учета значимости (0,71 против 0,74). Однако по результатам расчета интегрального показателя и показателя «Уровень конкурентоспособности», видно что наоборот третий конкурент проигрывает первому, причем в последнем случае проигрыш выглядит более существенным. Принимая во внимание, что показатель «Уровень конкурентоспособности» учитывает больше значимых для обеспечения расчета факторов, чем интегральный показатель конкурентоспособности, можно утверждать, что он позволяет получать более обоснованные результаты.

К числу недостатков всех рассмотренных методов оценки конкурентоспособности, а также к определению ее уровня можно отнести то, что, они дают весьма схематичное представление о направлениях сопоставления и оценки. По нашему мнению вопрос выявления таких направлений это вопрос определения предмета анализа и потребности в информации – самые сложные вопросы анализа рыночных возможностей. Эти вопросы исследователи конкурентов должны решать самостоятельно с учетом конкретных условий функционирования коммерческой организации, ее целей на определенном секторе отрасли и сегменте потребителей. При этом следует понимать, что в каждом секторе экономики свои ключевые факторы успеха.

Применение методов учитывающих эталонные значения предполагает, что характеристики эталонных значений должны быть определены в самом начале анализа и доведены до сведения экспертов. В противном случае оценки экспертов вряд ли можно будет считать сопоставимыми.

## **2. Методический подход к стратегическому анализу конкурентов.**

Для успешного управления конкурентоспособностью коммерческой организации определение уровня конкурентоспособности и направлений повышения этого уровня являются необходимым, однако, не достаточным условием. Как было показано в 1.1. конкуренция динамичный процесс. Динамичность конкурентной ситуации определяется не только комплексным влиянием 5 конкурентных сил М. Портера (рис.7), но также и изменчивостью вкусов, предпочтений потребителей, стратегий соперников, разной скоростью, направленностью и силой реакции на такие изменения всех участников рынка. Стратегический анализ конкурентов, методические основы которого были разработаны М. Портером и получили свое развитие в трудах Ж.-Ж. Ламбена и других ученых, призван выяснить какие реакции конкурента (конкурентов) возможны в ответ на наши стратегии и действия.

На рис. 9 представлена концептуальная модель стратегического анализа конкурентов, разработанная М. Портером.

На рис.9 показано, что стратегический анализ конкурентов строится вокруг 4-х основных вопросов.

1. Какова текущая стратегия конкурентов? (тактический анализ (анализ текущих стратегий, рассмотренный выше) дает ответ на этот вопрос).

## 2. Каковы основные цели конкурентов?

Очевидно, что стратегические цели конкурента на рынке в значительной степени определяют возможный характер его действий в ответ на реализацию нашей конкурентной стратегии. Если конкурент в качестве стратегической цели видит достижение лидерства в качестве услуг, он будет гораздо активнее противодействовать конкуренту, которому удалось значительно повысить качество, чем тому, кто существенно сократил издержки или увеличил рекламный бюджет.



Рис. 9. Концептуальная модель анализа стратегического конкурентов

Информация о том, какое значение конкурент придает каждой цели, также может быть в значительной степени получена из тактического анализа кон-

курентов. При этом следует также иметь в виду, что цели конкурентов формируются под воздействием разнообразных факторов. К числу основных факторов относятся:

- Видение и цели собственников.
- История развития организации.
- Квалификация менеджмента.
- Финансовая ситуация.
- Конкурентное соотношение сил.

Очевидно, что если судить о видении и целях собственников достаточно сложно (тем более если их много), то сведения об истории организации, квалификации менеджмента и даже о финансовой ситуации раздобыть вполне возможно. Информацию о конкурентном соотношении сил также можно в значительной степени получить из анализа текущих стратегий конкурентов. Если существует официальная статистика или достоверные материалы исследований по доле рынка, то эта информация также поможет понять конкурентное соотношение сил.

3. Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии, каковы их возможности. К числу важнейших средств относятся финансы, ноу-хау, связи, корпоративная культура, уровень менеджмента, а также степень зависимости/влияния коммерческой организации от своих поставщиков/потребителей в канале распределения и некоторые другие.

Это очень сложные вопросы, информацию получают либо с помощью маркетинговой разведки. Отдельные выводы о финансовых возможностях конкурентов отчасти можно сделать на основании стратегического анализа хозяйственного портфеля конкурентов, используя различные матрицы, например, матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Рассмотрим, как можно применять для этих целей матрицу БКГ. Описание осей матрицы БКГ можно видеть из рис. 10.

Матрица БКГ еще называется матрицей «Рост/доля рынка». Она позволяет рассмотреть каждую из стратегических бизнес единиц (СБЕ) собственной коммерческой организации и организаций конкурентов с позиции того, находятся ли они на быстрорастущих рынках или нет и каково положение их относительной доли рынка: больше чем у самого опасного конкурента или меньше. На основании полученных результатов анализа делаются выводы о возможностях развития бизнеса в целом, в том числе и о финансовых возможностях.

Матрица БКГ разработана для организаций, имеющих в своем хозяйственном портфеле несколько СБЕ. Кроме того, как известно, матрица была разработана с учетом закономерностей присущих массовому производству. Это не позволяет на ее основе принимать решения в отношении СБЕ, ориентированных на нишу. Для того чтобы иметь возможность применять идеологию матрицы БКГ для коммерческих организаций имеющих всего одну СБЕ и нацеленных на достаточно узкий целевой сегмент, представляется

необходимым произвести ее некоторую модификацию. Однако прежде следует рассмотреть сущность идеологии матрицы БКГ.

По оси абсцисс на рис. 10 представлена относительная доля рынка, то есть доля рынка относительно самого опасного конкурента. Считается, что линия, которая делит матрицу на две части вертикально и характеризует базовую относительную долю рынка проходит через 1,00. То есть соответствует положению, когда все конкуренты равны по доле рынка. Если доля рынка, приходящаяся на анализируемую марку «А» - 20%, а доля рынка ее самого опасного конкурента марки «В» - 10%, то относительная доля рынка марки «А» составит  $(20/10 = 2)$ . Эту оценку «2» следует отложить слева от базовой линии.

		Относительная доля рынка	
		Высокая	Низкая
		Высокий	«ЗВЕЗДЫ»
Низкий	«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»	«СОБАКИ»	

Рис. 10. Матрица БКГ

По оси ординат в матрице (рис. 10) показан темп роста рынка. Базовая линия делящая матрицу по горизонтали характеризует некий средний темп роста рынка. Эти две базовые линии вертикальная и горизонтальная образуют 4 квадранта, в которые и попадают СБЕ анализируемой организации. Все СБЕ функционирующие на быстрорастущих рынках (темпы роста выше среднего) попадают в квадранты над горизонтальной чертой. Все СБЕ функционирующие на слаборастущих рынках (темпы роста ниже среднего) попадают в квадранты под горизонтальной чертой. Главный вопрос состоит в том, какой темп роста рынка принять в качестве среднего (в качестве точки отсчета). На практике в качестве среднего темпа роста может быть принят либо темп роста ВВП, либо темп роста конкретной отрасли, в которой оперирует конкретная СБЕ.

Как правило, жизненный цикл любой успешной СБЕ начинается в квадранте условно названном «Знак вопроса», то есть там, где темпы роста рынка высокие, а относительная доля рынка по понятным причинам пока еще низкая.

При благоприятных обстоятельствах СБЕ «Знак вопроса» может превратиться в «Звезду», при неблагоприятных обстоятельствах в «Собаку». В силу жизненного цикла любая «Звезда» превращается в «Дойную корову».

Для того, чтобы делать правильные выводы о ресурсах и возможностях анализируемых конкурентов, пользуясь матрицей БКГ необходимо иметь ввиду следующее.

«Знак вопроса» требует значительных средств для своего развития в «Звезду». Необходимо строить заводы, закупать технологии, оборудование, нанимать и обучать персонал, информировать рынок и т.п. Считают, что если количество СБЕ в квадранте «Знак вопроса» более трех – это слишком много для организации – распыление средств.

Любая организация постоянно должна стремиться иметь хотя бы одну СБЕ-«Звезду». Не будет «Звезд», значит не будет и «Дойных коров».

Для СБЕ лидера по относительной доле рынка возникают эффекты масштаба и опыта (справедливо для массового производства). Издержки в расчете на единицу продукта сокращаются. Если при этом темпы роста рынка средние или ниже средних, это свидетельствует о том, что СБЕ уже достаточно хорошо известна на рынке из «Звезды» она превратилась в «Дойную корову» и доходы, получаемые от ее деятельности вполне достаточны, для того, чтобы поддерживать другие СБЕ – «Звезды», «Знаки вопроса». При этом специалисты считают, что иметь всего одну «Дойную корову» опасно. Без соответствующей поддержки доля рынка имеет тенденцию к снижению и если увлечься поддержкой других СБЕ только за счет «Дойной коровы» ее доля рынка будет сокращаться и она может превратиться в «Собаку». Она также может превратиться в «Собаку» потому, что каждый товар/услуга имеют свой жизненный цикл.

«Собаки» это СБЕ, которые имеют незначительную долю рынка на медленно растущих или стагнирующих рынках. Они либо не приносят прибыли, либо убыточны (справедливо для товаров массового спроса). «Собак» сохраняют если есть основания надеяться на рост рынка или на увеличение доли рынка в связи с уходом с него других игроков. Наличие «Собак» правомерно только в случае если они ориентированы на узкий целевой рынок или его сегмент. По мнению специалистов две «Собаки» это много.

Матрица БКГ имеет множество нареканий и ограничений. Например, она исходит из концепции внутреннего конкурентного преимущества и не учитывает внешнее конкурентно преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так «Собаки» могут быть вполне рентабельны, если покупатели готовы платить повышенную цену компенсирующую проигрыш по издержкам. Матрица БКГ не может объяснить того, что в начале 80-х годов XX века многие известные компании лидеры

рынка стали убыточными будучи «Дойными коровами». Специалисты отмечают несовершенство этой матрицы в части измерения базовых границ, выявления конкурентов.

Критика матрицы БКГ побудила многих ученых искать способы ее модификации. Рассмотрим одну из модификаций матрицы БКГ, которая ориентирована на коммерческую организацию с одной СБЕ, предлагающую дифференцированный выбор товаров и услуг. Данная модификация подходит для организаций розничной торговли, рис. 11.

		<b>РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ</b>	
		<b>Высокая</b>	<b>Низкая</b>
<b>ТЕМП РОСТА ПРОДАЖ</b>	<b>Высокий</b>	<b>«ЗВЕЗДЫ»</b>	<b>«ЗНАК ВОПРОСА» (ТРУДНЫЕ ДЕТИ)</b>
	<b>Низкий</b>	<b>«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»</b>	<b>«СОБАКИ»</b>

Рис. 11. Модифицированная матрица БКГ

Как видно из рис. 11, модифицированная матрица БКГ разработана по осям «Рентабельность» и «Темпы роста товарооборота». на предназначена для анализа торгового ассортимента и управления торговым ассортиментом. Смысл квадрантов практически такой же как и у матрицы БКГ. Каждый магазин будет счастлив торговать высокорентабельным ассортиментом при высоких темпах роста продаж. Если торговая организация имеет много товарных групп категории и «Звезда» (высокая рентабельность, высокие темпы роста продаж), ее финансовые возможности сравнительно высоки. При этом не факт, что темпы роста ее операционных и иных затрат будут выше темпов роста прибыли. Если торговая организация имеет в своем ассортименте много товарных групп категории «Собаки», ее финансовое положение не может быть хорошим при прочих равных условиях. Таким образом, на основе рассмотренной модификации матрицы БКГ можно произвести примерный

анализ финансовой ситуации конкурента, если есть возможность получить исходные данные.

Сравнительно новым подходом к стратегическому анализу доли рынка с целью установления возможностей конкурента, является подход, основанный на анализе взаимоотношений производителей с посредниками, в том числе с розничными торговыми организациями в каналах распределения продукции. Такой анализ исходит из того, что важны не сами по себе доли рынка, например, торговых организаций, а связи между каждой конкретной торговой организацией и ее конкретным поставщиком. В ряде случаев кооперация поставщика с торговой организацией даже при неизменной доле рынка последней, помогает укрепить конкурентные позиции за счет внедрения идеологии SCM (управления цепями поставок). Как известно внедрение идеологии SCM, предполагающая логистическую координацию и интеграцию всех участников процесса движения материальных и сопутствующих им потоков, позволяет существенно сократить затраты, повысить устойчивость торгового ассортимента и лояльность целевых покупателей. Главное, внедрение такой идеологии позволяет превратить простую товаропроводящую систему торговой организации в логистическую систему, то есть систему, в которой движение потоков организовано на логистических принципах (Глоссарий). Данная кооперация может усилить конкурентоспособность торговой организации лишь в том случае, если она имеет нескольких поставщиков одной и той же категории товаров. В противном случае торговая организация может попасть в ценовую зависимость от одного поставщика. Этого не произойдет только в одном случае, если возможность продать товары поставщика зависит от известности и имиджа торговой организации. Это обстоятельство является одной из причин быстрого развития частных торговых марок, которые еще называют **private label**. Таким образом в ходе стратегического анализа ресурсов и возможностей коммерческой организации целесообразно исследовать также характер с ее связей в канале распределения, а также учесть при этом ее имидж и уровень известности на конкретной территории и в рамках избранной позиции в отрасли.

4. Какое представление о своей собственной организации имеют конкуренты и каковы их возможные ответные реакции на наши действия. Самый лучший вид конкурента – довольный собой конкурент. Сведения о представлении о своей организации следует добывать при помощи маркетинговой разведки. Вряд ли целесообразно для этого исследовать рекламу и PR-материалы конкурентов, где традиционно высказывается полная удовлетворенность достижениями и начинаниями.

Ответ на первые три вопроса должен обеспечить исходные данные для ответа на вопрос о наиболее вероятных ответных реакциях конкурента.

П.Диксон предлагает модель учета наиболее вероятных последствий, вытекающих из разработанных стратегий. Модель предусматривает получение ответов на следующие последовательно задаваемые вопросы.

1. Какова будет реакция (или возможные варианты реакций) конкурента на нашу новую стратегию?
2. Какое воздействие это окажет на рынок?
3. Как мы будем отвечать?
4. Как отразится наша реакция а) на целевых покупателях, б) на наших финансовых целях?
5. Возврат к п.1.

После того как тактический и стратегический анализы конкурентов проведены, допустим, в разрезе конкретных ключевых факторов успеха, можно окончательно переходить к решениям в отношении конкурентного преимущества. В работах Ф.Котлера показан один из возможных подходов к решению этого вопроса, табл. 12.

Таблица 12

#### Условный пример выбора конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество	Положение нашей организации	Положение конкурента	Важность улучшения показателя (В-С-Н)*	Доступность и скорость улучшения показателя (В-С-Н)	Возможности конкурента по улучшению положения (В-С-Н)	Рекомендации
1	2	3	4	5	6	7
Технология	8	8	Н	Н	С	Сохранять положение
Стоимость	6	8	В	С	С	Контролировать
Качество	8	6	Н	Н	В	Контролировать
Сервис	4	3	В	В	Н	Вкладывать средства

\*В- высокая, С- средняя, Н- низкая.

Из табл. 12 видно, что для оценки конкурентоспособности избран метод, опирающийся на экспертные оценки по 10-ти бальной шкале в абсолютном выражении, без учета значимости избранных ключевых факторов успеха. Очевидно что метод не позволяет произвести расчет показателя «Уровень конкурентоспособности коммерческой организации».

Из табл. 12 видно, что наша организация уступает конкуренту по стоимости и по сервису. Казалось бы по этим направлениям и нужно добиваться конкурентного преимущества. При решении вопроса во внимание принимаются следующие два основных момента:

1. То как потребители воспринимают улучшения по каждому показателю. Из таблицы видно, что оба показателя важны для потребителя.
2. Может ли компания позволить себе заняться снижением цен, как скоро?

Для нашей компании доступность и скорость работы с показателями стоимости средняя.

Из колонки 5 табл. 12 видно, что для нас наиболее приемлемым по затратам средств и времени является улучшение сервиса. Но может ли конкурент принять ответные меры и повысить уровень обслуживания? Из колонки 6 видно, что возможности конкурента по улучшению сервиса невелики, вероятно от того, что он недооценивает значение сервиса или ограничен в средствах ( это требует уточнения). С учетом данных всех 6 колонок выводятся рекомендации по каждому из направлений получения конкурентных преимуществ.

### **Вопросы и задания**

1. Выберите группу ресторанов (кафе) образующих единую стратегическую группу, обоснуйте выбор значимых признаков (параметров) для сравнения и оценки, произведите оценку текущих стратегий по значимым признакам и определите уровень конкурентоспособности каждого ресторана(кафе), работая как группа экспертов.
2. Разработайте параметры и критерии их оценки для формата торговли «Магазин шаговой доступности» (удобный магазин).
3. Может ли модифицированная матрица БКГ применяться для управления торговым ассортиментом?
4. Дополните выводы о применении модифицированной матрицы БКГ для анализа и сопоставления возможностей прямых конкурентов.
5. Сформулируйте характеристики каждого из элементов маркетинга-микс для торговой сети WalMart и торговой сети Kmart по материалам кейса «Конкурентные стратегии WalMart и Kmart» (Приложение 3) и рассчитайте показатель «Уровень конкурентоспособности» опираясь на экспертные оценки своей микрогруппы.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***3.1. Значение анализа модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации***

Модель управления конкурентоспособностью коммерческой организации предложенная в 1.3. на рис. 4, по сути представляет собой одну из моделей маркетинг-менеджмента, как процесса рыночно ориентированного управления. Поэтому с позиции этого подхода (рис. 4), анализ модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации сводится к анализу конкретной модели маркетинг-менеджмента, которая сформирована или сложилась в организации. С учетом этого, далее мы будем говорить об анализе и оценке модели маркетинг-менеджмента. Методология идентификации, анализа и оценки модели маркетинг-менеджмента была разработана нами в работе «Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект»<sup>1</sup>. Здесь мы представим некоторые положения данной работы в их сокращенном и обновленном варианте.

Первым вопросом, который может возникнуть в контексте названия параграфа может быть вопрос о том, зачем следует производить анализ модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации. Необходимость ответа на этот вопрос определяет цель и актуальность параграфа.

Для достижения обозначенной цели необходимо рассмотреть следующие основные вопросы.

1. Проблема множественности моделей маркетинг-менеджмента и понятие его результативности.
2. Основные причины, определяющие значение анализа модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации.

**1. Проблема множественности моделей маркетинг-менеджмента и понятие его результативности.** Исследование концепций процесса маркетинг-менеджмента, позволило сделать следующий вывод. Практически во всех рассмотренных концепциях маркетинг-менеджмента (маркетингового процесса, управления маркетингом) маркетинговые функции объединяются в блоки, следующие один за другим. Обычно это 4 структурных блока/элемента. Например, анализ маркетинговых возможностей, разработка маркетинговых стратегий, планирование маркетинговых программ, управление маркетинговыми усилия-

---

<sup>1</sup> Новикова Н. Г. Современные проблемы маркетинг-менеджмента: методологический аспект. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2005. 248 с.

ми<sup>1</sup>, или ситуационный анализ, стратегический маркетинг, оперативный маркетинг, реализация-проведение<sup>2</sup>, или анализ рынка, стратегический маркетинг, маркетинговые программы, операционный маркетинг<sup>3</sup> и т.д. Это позволило нам ввести понятие «базовой модели маркетинг-менеджмента». Оно отражает одинаковую четырехфазность маркетингового процесса и одинаковую последовательность одинаковых типов блоков, объединяющих задачи в рамках каждой фазы в концепциях маркетинг-менеджмента, представляемых различными авторами, в том числе и теми, кто не применяет термин «маркетинг-менеджмент» в явной форме.

Однако концепции маркетинг-менеджмента разных авторов содержали и некоторые различия. Различия наблюдались по признаку глубины/уровня проникновения концепции маркетинга в менеджмент организации. Кроме того, различия имелись в том, как авторы представляют себе содержание конкретных маркетинговых задач, объединенных в типовые блоки.

Таким образом, очевидно, можно утверждать, что на основе базовой модели в специальной литературе в действительности описано некое множество моделей маркетинг-менеджмента, реализация которых, при прочих равных условиях, может иметь различный результат с точки зрения обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности коммерческой организации. Под результатом здесь и далее мы будем понимать желаемое конечное состояние<sup>4</sup>.

Как же можно определить результат маркетинг-менеджмента как процесса рыночно ориентированного управления? По нашему мнению результат функционирования системы маркетинг-менеджмента заключается в достижении организацией более высоких, чем среднерыночные, показателей уровня прибыли на основе выявления, анализа как явных, так и скрытых искомых ценностей значимых объектов рыночной ориентации и экономичном их удовлетворении на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты<sup>5</sup>.

Если мы вспомним определения понятий конкурентоспособность, конкурентное преимущество, уточненные в 1.3, то можно видеть, что в представленном определении обозначены признаки конкурентоспособности (выше среднего уровня) и пути ее достижения. Поэтому можно утверждать, что результатом той или иной модели маркетинг-менеджмента (как модели управления конкурентоспособностью) является достижение требуемого уровня конкурентоспособности коммерческой организации.

**Принимая во внимание, что модель управления конкурентоспособностью, представленная нами в 1.3, (рис.4) по сути является одной из модификаций модели маркетинг-менеджмента, в которой выделены существенные с позиции управления конкурентоспособностью организации мо-**

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. С. 141-142.

<sup>2</sup> Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. С. 72.

<sup>3</sup> Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. С. 36-38.

<sup>4</sup> Там же. С. 136.

<sup>5</sup> Новикова Н. Г. Современные проблемы маркетинг-менеджмента ... С. 185.

**менты, далее говоря о качестве модели маркетинг-менеджмента будем предполагать качество и модели управления конкурентоспособностью.**

Очевидно, что разные по сути модели маркетинг-менеджмента обладают разными возможностями и вряд ли позволят нам получить одинаковый результат в части управления конкурентоспособностью организации. Можно сказать, что они обладают разным потенциалом и могут обеспечить различную степень достижения желаемого результата.

Здесь уместно говорить о результативности моделей маркетинг-менеджмента. В ГОСТ Р ИСО 9000-2001 результативность трактуется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов<sup>1</sup>. Представляется достаточно очевидным, что вопрос результативности модели маркетинг-менеджмента тесно связан с вопросом ее качества, о котором здесь и далее мы будем говорить с позиции возможностей той или иной модели маркетинг-менеджмента по управлению конкурентоспособностью коммерческой организации.

Наши исследования показали, что результативность модели маркетинг-менеджмента при прочих равных условиях зависит не только от внешних, но и от некоторых внутренних ситуационных факторов. Взаимодействие этих факторов и определяет сущность конкретной модели маркетинг-менеджмента, построенной или сложившейся в организации. Признание того факта, что различные модели осуществления маркетингового процесса обладают разной результативностью при разных условиях функционирования организации требует, по нашему мнению, разработки методологии идентификации и оценки качества конкретных моделей, на основании которой можно было бы обосновывать оценку/выбор адекватных моделей маркетинг-менеджмента, а также определять пути развития модели маркетинг-менеджмента в организации.

Однако, как показали наши исследования специальной литературы, методология этого вопроса разработана недостаточно. Большое внимание уделяется в основном вопросам эффекта/эффективности отдельных маркетинговых функций, например, различных типов эффекта/эффективности рекламы и других видов маркетинговых коммуникаций, эффекта/эффективности обслуживания, эффективности ответной реакции конкурента и т.п. Попытки оценить модель маркетинг-менеджмента в системе были, но они не были доведены до уровня практического применения.

Вопросы качества модели маркетинг-менеджмента еще менее представлены в специальной литературе, чем вопросы результата/результативности.

В ГОСТ Р ИСО 9000-2001 понятие «качество» определяется как степень соответствия присущих характеристик требованиям<sup>2</sup>. При этом присущие характеристики трактуются как имеющиеся в чем-либо<sup>3</sup>, а требования – как по-

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : Введ. 2001–08–15. М. : Изд-во стандартов, 2001. П. 3.2.1.4.

<sup>2</sup> Там же. П. 3.1.1.

<sup>3</sup> Там же. П. 3.

требность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным<sup>1</sup>.

Понятие качества модели маркетинг-менеджмента /модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации можно сформулировать как степень соответствия существенных характеристик модели требованиям, выполнение которых необходимо для достижения запланированного результата при данных условиях. Принимая во внимание, что мы здесь говорим о модели маркетинг-менеджмента как о модели управления конкурентоспособностью, то под запланированным результатом будем понимать требуемый уровень конкурентоспособности коммерческой организации.

Таким образом будем считать, что чем более близкий к требуемому, уровень конкурентоспособности позволяет достигнуть модель маркетинг-менеджмента тем выше ее качество.

Идентификация и оценка качества модели маркетинг-менеджмента по нашему мнению, должна производиться с позиции трех основных аспектов: 1) адекватности внешним условиям; 2) адекватности внутренним условиям, функционирования организации; 3) возможностей типа его модели.

По нашему мнению оценка степени соответствия присущих характеристик модели маркетинг-менеджмента требованиям, сформулированным с позиции возможности достижения результата маркетинг-менеджмента, позволит не только определить проблемные зоны в деятельности организации, но и глубокие причины этих проблем, а также пути их преодоления.

Последнее обстоятельство определяет целесообразность того, чтобы в основу идентификации и оценки качества модели маркетинг-менеджмента легла система показателей присущих характеристик модели маркетинг-менеджмента, которые могут принимать различные значения, с точки зрения установленных требований в заданном диапазоне.

Теоретической основой для разработки такой системы показателей может стать уточненная нами концепция рыночной ориентации (рис. 12).

Работа по уточнению концепции рыночной ориентации велась нами на основании изучения трудов Ж.-Ж. Ламбена, И. Ансоффа, Д. В. Кревенса, П. Дойля и др. Именно с позиции этой концепции можно увязать и понятие результата модели маркетинг-менеджмента, и тех показателей, а также требований к ним, которым должна соответствовать модель маркетинг-менеджмента для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности организации.

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2001. П.3.1.2.



Рис. 12. Уточненная концепция рыночной ориентации

Особенно бы хотелось остановиться на вопросе о целесообразности ориентироваться на все объекты представленные на рис. 12 при решении задачи управления конкурентоспособностью коммерческой организации.

Возможно кому-то покажется необходимым при принятии управленческих решений рассматривать только такой объект рыночной ориентации как «конкуренты». Позволим себе с этим не согласиться. В 1.2. и 2.1. учебного пособия были показаны основные факторы, влияющие на конкуренцию и конкурентные силы соответственно. Они полностью отражают все объекты рыночной ориентации, выделенные на рис. 12. Характер влияния этих объектов на конкурентные позиции коммерческой организации рассмотрен в данных параграфах.

**2. Основные причины, определяющие значение анализа модели управления конкурентоспособностью (модели маркетинг-менеджмента)**

**коммерческой организации.** Разработка методологии анализа и оценки качества модели маркетинг-менеджмента имеет следующее значение.

Во-первых, такая методология позволит на основе анализа модели заблаговременно понять и оценить возможные результаты ее применения. Не имеет смысла ждать высоких результатов в области конкурентоспособности, если применяемая модель маркетинг-менеджмента имеет низкую оценку (в 3.2. предлагается методология такой оценки). По нашему мнению, неудачные попытки внедрения маркетинга в управленский процесс в определенной степени связаны с тем, что избранные модели не адекватны возможностям организации в конкретных условиях и самим этим условиям. Как и все на свете, маркетинг-менеджмент имеет свой жизненный цикл. При прочих равных условиях внедрение модели более высокого порядка требует прохождения организацией некоторых этапов развития маркетинг-менеджмента или определенных особых условий, например, прихода в организацию высшего руководства, имеющего специализацию в области стратегического маркетинга или соответствующего обучения высших руководителей и специалистов и т.п.

Во-вторых, знание факторов, влияющих на формирование модели маркетинг-менеджмента и управление ими, позволит целенаправленно управлять процессом развития этой модели, ее переходу на более высокий уровень обеспечения рыночной ориентации и конкурентоспособности организации, прогнозировать принципиальные возможности ее развития.

### ***3.2. Разработка матрицы для идентификации и оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации***

Разработка матрицы для идентификации и оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации, может и должна, опираться на методологию идентификации и оценки качества модели маркетинг-менеджмента.

Для разработки матрицы для идентификации и оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации, по нашему мнению, необходимо последовательно остановиться на таких вопросах.

1. Факторы, определяющие тип модели маркетинг-менеджмента /управления конкурентоспособностью коммерческой организации.
2. Показатели для оценки факторов, определяющих тип модели, а также значения (уровни) этих показателей.
3. Идентификационная матрица и оценка модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации (модели маркетинг-менеджмента).

**1. Факторы, определяющие тип модели маркетинг-менеджмента /управления конкурентоспособностью коммерческой организации.** Следует отметить, что этот вопрос крайне слабо разработан в специальной литературе, целостный подход к определению системы факторов отсутствует, как и сама эта система. Тем не менее, некоторые разработки в отношении отдельных категорий факторов/условий, обеспечивающих успешную реализацию маркетингового процесса, существуют в работах Дж. Дэй, Ж.-Ж. Ламбена и др.

Очевидно, что чем больше факторов, значимых с позиции обеспечения рыночно-ориентированного управления позволяет учесть модель маркетинг-менеджмента тем более она точна и результативна.

Обоснуем наиболее значимые факторы. Анализ существующих подходов к формированию моделей маркетинг-менеджмента показал разнообразие его трактовок, с позиции глубины проникновения маркетинга в менеджмент организации. Об актуальности этой проблемы можно судить по тому, что вопрос глубины проникновения маркетинга в управленческий процесс особенно активно обсуждается в специальной литературе в последние годы такими известными специалистами в области маркетинга, как Е. П. Голубков, Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик, Н. К. Розова, Н. К. Моисеева, М. В. Конышева и др. Рассматривается широкий диапазон вариантов: от маркетингового управления организацией в целом, когда реализуются все маркетинговые функции, до управления отдельными функциями маркетинга в рамках субмиксов маркетинга-микс. При этом обычно констатируется, что глубина проникновения зависит от внешних факторов.

По нашему мнению на уровень использования концепции маркетинга в организации влияет фактор, который может быть назван «Полнота реализации маркетинговых задач».

Однако выполнение определенных маркетинговых задач еще не означает, что это принесет необходимые, с точки зрения обеспечения того или иного уровня рыночной ориентации, результаты, а тем более результаты, с точки зрения достижения показателей деятельности, превышающих среднерыночные. Можно осуществлять все функции маркетинг-менеджмента, однако иметь очень слабый результат или его полное отсутствие, что довольно-таки часто и происходит на практике.

Если мы посмотрим на маркетинговую практику наших отечественных организаций, то можно заметить, что некоторые организации реализуют все традиционные функции маркетинга. Здесь имеется ввиду и анализ, и разработка сегментирования, целеполагания, позиционирования, и разработка маркетинга-микс, маркетинговых программ, и наличие формальных организационных структур: например, маркетолога/отдела маркетинга, аналитиков/группы анализа рынка. Однако при этом маркетинговый аудит показывает, что цели не соответствуют рыночным возможностям, а стратегии целям и тактике (или наоборот: все одинаково плохо), допущения абсурдны, решения принимаемые на нижних уровнях управления по сути оказывают стратегическое влияние на будущее организации и фактически никем не контролируются, а анализ рынка

проводится весьма сомнительными методами и имеет место парадокс дефицита информации при ее избытке.

Причины мы видим в отсутствии маркетинговой культуры, интеграции, а также тесно связанной с ней мотивации, в отсутствии необходимых знаний и навыков, а также возможности обучения. Полученные в вузах знания не гарантируют автоматически правильных маркетинговых решений и действий. В специальной литературе признается наличие существенного разрыва между теорией и практикой<sup>1</sup>. По мнению специалистов, в маркетинге разрыв между теорией и практикой больше, чем в других науках<sup>2</sup>. Очевидно, что по обозначенным причинам показатель «Полнота реализации маркетинговых задач» не может являться единственным признаком для идентификации моделей маркетинг-менеджмента.

Для дальнейшего выявления факторов, влияющих на качество модели маркетинг-менеджмента в качестве методологической основы используем уточненную концепцию рыночной ориентации, представленную на рис. 10.

Предлагается выделить следующие факторы на основе этой концепции.

Во-первых, фактор «Культура», здесь, в первую очередь, имеется ввиду маркетинговая культура организации.

Во-вторых, фактор системы стратегического маркетинга, который в данном случае мы будем рассматривать как фактор, характеризующий наличие стратегического процесса и его результата – маркетинговых стратегий, назовем его «Система маркетинговых стратегий».

В-третьих, фактор «Система АРВ».

В-четвертых, это фактор «Интеграция».

Кроме обозначенных факторов, считаем необходимым, добавить еще два фактора. Во-первых, это фактор – «Уровень качества выполнения маркетинговых задач». Выделение данного фактора считаем необходимым в связи со следующим. Понятие результата маркетинг-менеджмента подразумевает обеспечение рыночной ориентации, которая, в свою очередь, предполагает не только выявление и анализ значимых объектов рыночной ориентации и их потребностей, но и на этой основе создание и предоставление им ценности большей, чем это могут сделать конкуренты. Все это при прочих равных условиях требует высокого качества выполнения отдельных маркетинговых задач. Это обстоятельство мы и хотим подчеркнуть путем введения в систему факторов добавочного фактора – «Уровень качества выполнения маркетинговых задач». Во-вторых, это фактор – «Экономическая обоснованность маркетинговых задач». Выделение данного фактора обусловлено тем, что понятие результата маркетинг-менеджмента предполагает выполнение условия экономичности при достижении более высокого уровня удовлетворения потребителей, чем это могут сделать конкуренты.

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. С. 3.

<sup>2</sup> Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000. С. 140.

Под маркетинговыми задачами здесь и далее мы будем понимать конкретные самостоятельно реализуемые как отдельные маркетинговые действия/процессы, так и взаимосвязанные комплексы этих действий/процессов, называемые элементами маркетинга, задачами, комплексами взаимосвязанных методов маркетинговой деятельности (табл. 15). На рис. 13 представлена система факторов, влияющих на качество модели маркетинг-менеджмента, с точки зрения ее возможной результативности.

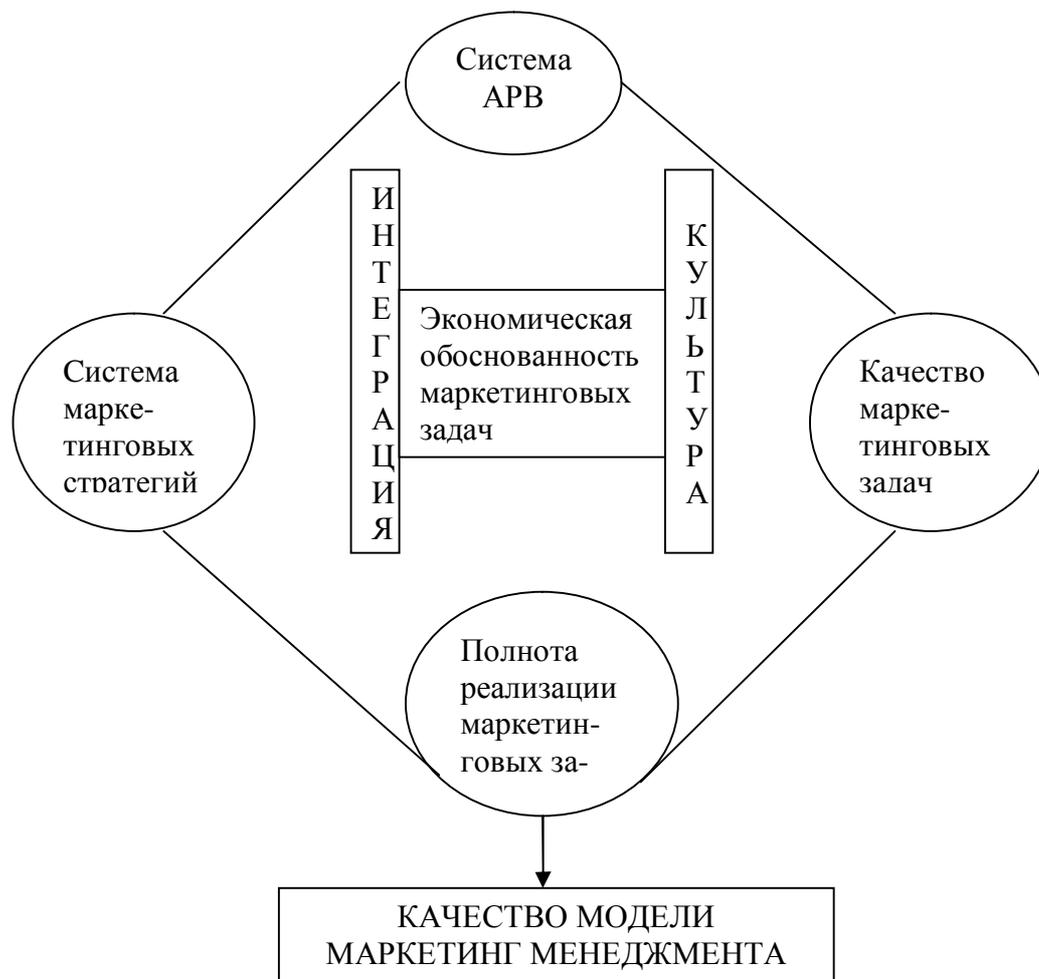


Рис. 13. Система факторов, влияющих на качество модели маркетинг-менеджмента

**2. Показатели для оценки факторов, определяющих тип модели, а также значения (уровни) этих показателей.** Для того чтобы использовать систему названных факторов (рис. 13) для идентификации и оценки качества модели маркетинг-менеджмента, необходимо разработать систему показателей и их значений/уровней. Эти показатели должны выполнять 2 задачи. Во-первых, должны отражать факторы с учетом особенностей конкретной сферы деятельности коммерческой организации. Во-вторых, они должны быть значимыми, с точки зрения обеспечения возможности оценки модели маркетинг-менеджмента с позиции обеспечения ею необходимого уровня результативности рыночно ориентированного управления.

С целью разработки системы показателей и их уровней рассмотрим каждый фактор последовательно. Выбор показателей, зависит от двух основных моментов. Во-первых, каждый показатель (группа показателей) каждого фактора должен отражать его сущность с позиции маркетинг-менеджмента. Во-вторых, каждый показатель должен быть актуальным, с точки зрения особенностей функционирования торговых организаций.

Фактор «Культура». Основными показателями, характеризующими этот фактор и бесспорно значимыми для целей настоящего параграфа, по нашему мнению, являются следующие показатели: показатель «Примат маркетинга в сознании сотрудников»; показатель «Наличие знаний и навыков в области маркетинг-менеджмента у сотрудников»; показатель «Наличие среды способствующей обучению и передаче знаний в области маркетинг-менеджмента».

Безусловно, важными показателями являются и другие показатели, характеризующие такой фактор «Культура», например, отношение в организации к риску, неудачам, успеху и др. Однако включение этих показателей слишком бы отяжелило нашу идентификационную матрицу, цель которой состоит в том, чтобы продемонстрировать возможный подход и отразить основные значимые показатели. При формировании идентификационной модели для конкретной торговой организации, перечень показателей предлагаемой нами системы факторов может быть расширен с учетом существующих условий. Для первого показателя мы считаем целесообразным выделить следующие уровни: «Примат маркетинга отсутствует»; «Примат маркетинга есть только в сознании высших руководителей»; «Примат маркетинга присутствует у всех сотрудников». Мы не включили в число уровней такое значение данного показателя, как «Примат маркетинга есть только у некоторых сотрудников – наиболее распространенный вариант. Это обусловлено тем, что как показывает консалтинговый опыт автора настоящей работы, наличие примата только у сотрудников, занимающихся маркетингом, близко к ситуации полного его отсутствия в организации ввиду того, что данные сотрудники, как правило, имеют только обязанности, не имея необходимых полномочий. Для второго показателя мы предусмотрели такие уровни, как «Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента отсутствуют»; «Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента формируются»; «Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента сформировались, развиваются». Для третьего показателя считаем достаточными выделить следующие уровни: «Среда отсутствует»; «Среда формируется»; «Среда сформировалась, развивается».

Фактор «Система маркетинговых стратегий». Основным показателем значимым, с точки зрения определения качества модели маркетинг-менеджмента, по нашему мнению, является показатель – «Степень направленности стратегического процесса на объекты рыночной ориентации». Считаем целесообразным выделить следующие значения для этого показателя: «Стратегический процесс отсутствует»; «Стратегический процесс частично направлен на объекты рыночной ориентации»; «Стратегический процесс полностью направлен на объекты рыночной ориентации».

Фактор «Система АРВ»- система анализа рыночных возможностей. Здесь мы считаем целесообразным выделить три показателя. Первым должен стать показатель «Адекватность содержания АРВ решаемым задачам маркетинг-менеджмента». Вторым и третьим показателями должны, по нашему мнению, отражать организационный аспект системы АРВ, определяющий принципиальную возможность существования и результативность самой системы АРВ. Основными показателями организационного характера, критичными, с точки зрения качества модели, являются показатели: «Степень привлечения сотрудников к АРВ» и «Наличие и тип МИС». По первому показателю предлагаем следующие уровни: «Содержание АРВ неадекватно решаемым задачам»; «Частичная адекватность содержания АРВ решаемым задачам»; «Высокая степень адекватности содержания АРВ решаемым задачам». Значения второго из выделенных показателей могут быть представлены как: «Эпизодическое участие различных сотрудников»; «Систематическое участие сотрудников/маркетологов»; «Систематическое участие всех способных к АРВ сотрудников всех уровней управления». Рассмотренные уровни участия сотрудников в АРВ не исключают возможности привлечения специалистов со стороны в особых случаях для любого из уровней данного показателя. Значениями третьего из выделенных показателей могут быть: «Формальная система МИС отсутствует»; «Традиционная система МИС»; «Модифицированная МИС». В последнем случае имеется в виду модификация МИС, проведенная на основе введения в ее состав межфункциональной команды.

Фактор «Интеграция». Здесь основным показателем, по нашему мнению, должен стать показатель «Уровень интеграции маркетинга». К значимым уровням интеграции относятся интеграция между функциями маркетинга в рамках маркетинга-микс<sup>1</sup>; интеграция между маркетингом и другими функциональными зонами<sup>2</sup>; интеграция иерархии стратегических и тактических маркетинговых решений и действий. Поэтому целесообразно принять следующие значения данного показателя: «Интеграция маркетинговых функций отсутствует»; «Частичная интеграция маркетинговых функций»; «Полная интеграция маркетинговых функций по горизонтали и по вертикали».

Фактор «Уровень качества выполнения маркетинговых задач» Здесь, по нашему мнению, целесообразно выделить один одноименный с фактором показатель – «Уровень качества выполнения маркетинговых задач». Как известно входами к какому-либо процессу являются выходы других процессов, образуя внутренние цепочки поставщик-потребитель. Поэтому качество выполнения каждой маркетинговой задачи может быть оценено на основании показателей удовлетворенности потребителей/сотрудников, применяющих результаты данной маркетинговой задачи на входе в выполняемые ими процессы. При этом под удовлетворенностью как внутренних, так и внешних потребителей мы здесь и далее будем понимать – восприятие ими степени выполнения их требо-

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. С. 50.

<sup>2</sup> Там же.

ваний<sup>1</sup>. Принимая во внимание вышеизложенное, считаем целесообразным, значения рассматриваемого показателя непосредственно связывать со степенью удовлетворенности потребителя. Под потребителем, в данном случае, понимается как внутренний потребитель – сотрудник или подразделение организации, для которых результат маркетинговой задачи является входом в осуществляемый ими маркетинговый процесс, так и внешний потребитель, который непосредственно ощущает на себе последствия реализации отдельной маркетинговой задачи. Поскольку маркетинговых задач много, то очевидно, что уровень рассматриваемого показателя будет интегральным, рассчитанным на основании частных значений удовлетворенности по каждой маркетинговой задаче. Данный показатель можно рассматривать с позиции трех возможных значений: «Низкая удовлетворенность потребителя», «Средняя удовлетворенность потребителя», «Высокая удовлетворенность потребителя».

Фактор «Экономическая обоснованность маркетинговых задач». Этот фактор может быть также представлен одноименным показателем. Показатель «Экономическая обоснованность маркетинговых задач» является существенной характеристикой модели маркетинг-менеджмента с позиции его результата. Данный показатель можно рассматривать с позиции трех возможных значений: «Маркетинговые задачи экономически не обоснованы», «Маркетинговые задачи частично экономически обоснованы», «Маркетинговые задачи экономически обоснованы».

Фактор «Полнота реализации маркетинговых задач маркетинг». Здесь также по нашему мнению, целесообразен одноименный показатель «Полнота реализации маркетинговых задач». Для определения возможных значений степени полноты реализации маркетинговых задач, предлагается использовать подход, предложенный в Н. К. Моисеевой, М. В. Коньшевой<sup>2</sup>. Развивая идеи этих авторов, в качестве основных значений данного фактора предлагаем принять следующие: «Задачи, реализуемые только в рамках субмиксов маркетинга-микс»; «Задачи, решаемые в рамках маркетинга-микс в целом»; «Все традиционные задачи маркетинг-менеджмента как стратегического, так и тактического характера».

**3.Идентификационная матрица и оценка модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации(модели маркетинг-менеджмента).** На основании обоснования факторов и предложенных 11 показателей может быть построена матрица для идентификации и оценки качества модели управления конкурентоспособностью (маркетинг-менеджмента) (табл. 13). Идентификационная матрица сама является моделью, позволяющей конструировать множество моделей маркетинг-менеджмента в коммерческих организациях.

Последовательное составление ячеек матрицы, которое может осуществляться не только по вертикали, но и еще по двум траекториям на каждом уровне матрицы, образуя ломаную линию, позволяет конструировать характеристи-

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2001. П 40. 3.1.4.

<sup>2</sup> Моисеева Н. К., Коньшева М. В. Управление маркетингом ... С. 163.

ки маркетинговых процессов, обладающих различной степенью реальности, жизнеспособности и различными возможностями с точки зрения обеспечения требуемого уровня рыночной ориентации и качества маркетинговых задач.

Таблица 13

**Матрица для идентификации и оценки качества модели  
маркетинг-менеджмента/модели управления конкурентоспособностью  
коммерческой организации**

Идентификационный признак	Значения идентификационного признака		
1. Полнота реализации маркетинговых задач	А. Задачи, реализуемые только в рамках субмиксов маркетинга-микс	В. Все задачи, решаемые в рамках маркетинга-микс в целом	С. Все традиционные задачи маркетинг-менеджмента как стратегического, так и тактического характера
2. Степень проникновения примата маркетинга в сознание сотрудников	2.1. Примат маркетинга отсутствует	2.2. Примат маркетинга есть только в сознании высших руководителей	2.3. Примат маркетинга присутствует у всех сотрудников
3. Наличие знаний и навыков в области маркетинг-менеджмента	3.1. Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента отсутствуют	3.2. Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента формируются	3.3. Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента сформировались, развиваются.
4. Наличие среды, способствующей обучению и передаче знаний в области маркетинг-менеджмента	4.1. Среда отсутствует	4.2. Среда формируется	4.3. Среда сформировалась, развивается
5. Степень направленности стратегического процесса на объекты рыночной ориентации	5.1. Стратегический процесс отсутствует	5.2. Стратегический процесс частично направлен на объекты рыночной ориентации	5.3. Стратегический процесс полностью направлен на все объекты рыночной ориентации
6. Адекватность содержания АРВ решаемым задачам	6.1. Содержание АРВ неадекватно решаемым задачам	6.2. Частичная адекватность содержания АРВ решаемым задачам	6.3. Высокая степень адекватности содержания АРВ решаемым задачам
7. Степень привлечения сотрудников к АРВ	7.1. Эпизодическое участие различных сотрудников	7.2. Систематическое участие сотрудников/маркетологов	7.3. Систематическое участие всех способных к этому сотрудников всех уровней управления

Идентификационный признак	Значения идентификационного признака		
8. Наличие и тип МИС	8. 1. Формальная система МИС отсутствует	8. 2. Традиционная система МИС	8. 3. Модифицированная МИС
9. Уровень интеграции маркетинга в менеджмент	9.1. Интеграция маркетинговых функций отсутствует	9.2. Частичная интеграция маркетинговых функций	9.3. Полная интеграция маркетинговых функций по горизонтали и по вертикали
10. Уровень качества выполнения маркетинговых задач	10.1. Низкая удовлетворенность потребителя	10.2. Средняя удовлетворенность потребителя	10.3. Высокая удовлетворенность потребителя
11. Экономическая обоснованность маркетинговых задач	11.1. Маркетинговые задачи экономически не обоснованы	11.2. Маркетинговые задачи частично экономически обоснованы	11.3. Маркетинговые задачи экономически обоснованы.

Например, вариант «А2.2, 3.2, 4.2, 5.3, 6.2, 7.2, 8.2, 9.2.,10.2.,11,2.» (табл. 13), очевидно, характеризует модель маркетинг-менеджмента, находящуюся в стадии развития. Хотя, как мы видим, реализуются только начальные маркетинговые функции (А) и стратегический процесс частично ориентирован на объекты рыночной ориентации (5.2), однако примат маркетинга уже есть в сознании высших руководителей (2.2), маркетинговые знания и навыки активно формируются (3.2.) и все другие показатели находятся в стадии развития. Это типичная модель маркетинг-менеджмента для тех коммерческих организаций, высшие менеджеры которых осознали важность маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью.

Произведем анализ возможностей, которые предоставляет идентификационная матрица менеджерам коммерческих организаций.

Во-первых, матрица позволяет выявить управленческую ситуацию отсутствия маркетинг-менеджмента в условиях выполнения отдельных маркетинговых функций. Здесь мы имеем ввиду все варианты процессов, которые содержат в своем шифре уровень (2.1.) – «Примат маркетинга отсутствует». Очевидно, в этом случае любые, так называемые маркетинговые функции не могут принести ожидаемых результатов. Например, реклама, разрабатываемая и распространяемая в условиях отсутствия понимания важности учета искомым ценностей потребителей, особенностей их покупательского поведения (каким образом идентифицируют потребность в покупке, как ищут информацию, откуда привыкли получать информацию, которой доверяют по данной категории продукта, какого содержания, какие доводы срабатывают на том или ином сегменте и т.п.). Отсутствие примата маркетинга в сознании сотрудников исключает возможность отнесения, каких бы то ни было процессов к категории маркетинговых процессов в их широком смысле.

Во-вторых, важное практическое значение по нашему мнению имеет то, что матрица позволяет идентифицировать конкретную модель и оценить степень ее возможностей с точки зрения обеспечения требуемого уровня рыночной ориентации и конкурентоспособности коммерческой организации, результативности, а также качества решения актуальных маркетинговых задач. Лучше проводить такую идентификацию и оценку в рамках деятельности межфункциональной группы. Например, анализ собственного маркетингового процесса показывает, что его можно определить как «В, 2.3, 3.2, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1, 8.1, 9.1, 10.1, 11.1». Очевидно, что в этом случае, достоинством маркетингового процесса является только степень проникновения примата маркетинга в сознание всех сотрудников управляющей компании. Все остальные вопросы, касающиеся обеспечения необходимого уровня рыночной ориентации и качества решаемых маркетинговых задач, вряд ли могут быть оценены положительно, поскольку показатели навыков и знаний, аналитического процесса, стратегического процесса, интеграции находятся на крайне низком уровне. Положение организации с позиции возможности достижения высоких результатов в условиях конкуренции можно квалифицировать как близкое к критичному. Однако шансы на исправление ситуации, безусловно, есть, ведь показатель (2) – «Степень проникновения примата маркетинга в сознание сотрудников организации» – имеет самое высокое свое значение, а это является необходимым условием для развития маркетинг-менеджмента в организации.

В-третьих, идентификационная матрица может быть использована для обоснования выбора того или иного типа модели маркетинг-менеджмента, который необходимо формировать с учетом конкретных внутренних и внешних условий ее функционирования. При этом следует иметь в виду, что требуемые уровни рыночной ориентации могут быть различными и зависят оттого, какие субъекты рынка в данной конкретной сбытовой зоне определяют успех коммерческой организации. Очевидно, что если модель маркетинг-менеджмента не обеспечивает требуемого уровня рыночной ориентации – охвата всех значимых объектов, их анализа и предоставления им ценности на уровне более высоком, чем у конкурентов – такая модель не может быть признана адекватной, а результат маркетинг-менеджмента не может быть достигнутым. В то же время избыточная деятельность также вредна, как и недостаточная, поскольку связана с бессмысленными затратами. Таким образом, использование матрицы позволяет обоснованно подойти к оценке/переоценке модели в конкретных условиях.

В-четвертых, идентификационная матрица является инструментом, который позволяет не только идентифицировать конкретную ситуацию в координатах матрицы, но и, опираясь на них, определить пути улучшения, развития модели маркетинг-менеджмента в сторону повышения ее результативности.

В-пятых, разработанная система показателей может быть использована для расчета интегрального показателя качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации (маркетинг-менеджмента). Для обоснования правомерности нашего вывода рассмотрим сформированную систему показателей, определяющих качество модели маркетинг-менеджмента через

призму восьми принципов менеджмента качества, представленных в ГОСТ Р ИСО 9000-2001, табл. 14.

Таблица 14

Анализ возможности реализации принципов менеджмента качества при ориентировании деятельности на систему показателей идентификационной матрицы

Принцип менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9000-20001	Номера показателей классификационной матрицы (табл. 13.), соответствующих принципу менеджмента качества
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	1,5,6,7,8,9,10,11
Вовлечение работников	2,4,7,9,10
Лидерство руководителя	2, 9
Ориентация на потребителя	2,5,10
Постоянное улучшение	1,2,3,4,7,8,10,11
Принятие решений, основанное на фактах	6,7,8,9
Процессный подход	4,5,8, 9, 10
Системный подход к менеджменту	1,4,5,6,7,9,10,11

Как видно из табл. 14, все принципы менеджмента качества в полной мере реализуются при ориентировании на сформированную нами систему показателей, характеризующих модель маркетинг-менеджмента. Это позволяет использовать ее для определения интегрального показателя качества модели маркетинг-менеджмента. Методический подход к расчету интегрального показателя (на примере конкурентоспособности) представлен в 2.3.

В то же время идентификационная матрица, являясь всего лишь условным отображением действительности, содержит в себе и нереальные варианты маркетинговых процессов, которые можно сразу выявить и отбросить. Имеются ввиду, в первую очередь, варианты, содержащие в себе значение показателя (2.1.) – «Примат маркетинга отсутствует». Наличие этого значения показателя не только указывает на отсутствие маркетинговой ориентации и маркетинг-менеджмента, но и не может одновременно существовать с таким показателем, как (5.3.) – «Стратегический процесс полностью направлен на все объекты рыночной ориентации». Эти показатели являются взаимоисключающими.

Кроме того, как видно из матрицы, некоторые из вошедших в нее показателей являются частично пересекающимся. Например, показатель «Наличие и тип МИС» в определенной степени пересекается с показателем «Наличие среды, способствующей обучению и передаче знаний в области маркетинг-менеджмента». Мы имеем ввиду, в частности, такие значения этих показателей, как «Модифицированная МИС» и «Среда, способствующая обучению и передаче знаний сформировалась, развивается». Однако эти значения показателей не тождественны. Полноценная среда, способствующая обучению и распространению знаний в области маркетинг-менеджмента, очевидно, значительно шире частного случая наличия межфункциональных команд в структуре МИС,

в рамках которых проходит обучение навыкам анализа и, частично, навыкам принятия решений.

Следует отметить, что представленная совокупность идентификационных признаков не претендует на полноту их охвата. Безусловно, по мере накопления опыта рыночно-ориентированного управления содержание системы признаков может измениться. Здесь мы скорее продемонстрировали возможный подход к формированию моделей маркетинг-менеджмента, позволяющих обеспечить управление конкурентоспособностью коммерческой организации с учетом ее внутренних возможностей, а заодно и дать оценку этим возможностям, определить пути совершенствования менеджмента.

Идентификационная матрица является моделью, все показатели, образовавшие ее систему координат, являются качественными, поэтому отличаются определенной условностью.

### ***3.3. Определение интегрального показателя оценки качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации***

Необходимость доведения концепции идентификационной матрицы до уровня практического применения определяет необходимость разработки методических подходов к определению показателей, характеризующих модель маркетинг-менеджмента в организации. Это определяет актуальность темы и цель настоящего параграфа.

Как было показано в табл. 13, каждый показатель идентификационной матрицы три уровня – три значения. Следует отметить, что по большинству показателей методические подходы к их определению являются простыми, и поэтому будут рассмотрены кратко. По отдельным показателям, методические подходы являются сложными, поэтому будут рассмотрены более подробно.

Предлагаем 4-х бальную шкалу оценки показателей – 0,1,2,3 балла.

Первым признаком идентификационной матрицы является показатель «Полнота реализации маркетинговых задач». В 3.2. было предложено оперировать следующими тремя значениями этого показателя: «Задачи, реализуемые только в рамках субмиксов маркетинга-микс»; «Все задачи, решаемые в рамках маркетинга-микс в целом»; «Все традиционные задачи маркетинг-менеджмента как стратегического, так и тактического характера».

Полагаем, что практическую идентификацию обозначенных трех значений показателя «Полнота реализации маркетинговых задач», можно осуществить на базе существующей маркетинговой методологии. Перечень типовых маркетинговых задач, решение которых необходимо для формирования и реализации конкурентной стратегии может быть разработан как силами профессиональных консультантов с учетом специфики деятельности конкретной организации, так и силами межфункциональной команды. На его основе можно оценить конкретную ситуацию в исследуемой организации с точки зрения пол-

ноты фактически решаемых ею задач. Примерный перечень таких задач в общем виде без детализации, представлен в табл. 15.

Таблица 15

Примерный перечень типичных маркетинговых задач, целесообразных для торговых организаций

Наименование типичных маркетинговых задач
Разработка сегментирования. Обоснование выбора целевых сегментов, определение позиционирования на каждом из отобранных целевых сегментов. <b>Обоснование концепции маркетинга-микс.</b>
Разработка концепций элементов обеспечивающей системы/инфраструктуры стратегического маркетинга: подсистемы организационной культуры, подсистемы АРВ, подсистемы интеграции.
Разработка конкурентной стратегии. Определение основных требующихся конкурентных преимуществ и обоснование их целесообразной комбинации.
Разработка стратегии роста компании. Определение целей развития с использованием матрицы Ансоффа, портфельного анализа, определение стратегий роста, в том числе определение и оценка возможностей диверсификации и т.д.
Торговый ассортимент. Разработка мероприятий по повышению адекватности торгового ассортимента стратегии позиционирования (в том числе конкурентной ситуации и целевому рынку)
Ценовой микс. Разработка диапазона цен, соответствующего стратегии позиционирования (в том числе торговому ассортименту, конкурентной ситуации и запросам целевого рынка).
Доступность микс. Разработка концепции обеспечения физической доступности торговых точек, товаров и услуг в соответствии со стратегией позиционирования (в том числе ожиданиями целевого рынка).
Коммуникационный микс. Разработка маркетинговых коммуникаций, в том числе мерчандайзинга соответствующего стратегии позиционирования (в том числе торговому ассортименту, конкурентной ситуации и запросам целевого рынка).
Персонал микс. Разработка требований к сотрудникам «первой линии» в соответствии со стратегией позиционирования. Формирование системы наставничества, других способов распространения информации и обучения, формирование новых знаний и навыков, составляющих срежневую компетенцию требуемого типа и т.д.
Процесс микс. Разработка основных характеристик процесса продажи товаров и услуг в соответствии со стратегией позиционирования.
Физические свидетельства микс. Разработка фирменного стиля в соответствии со стратегией позиционирования.

Если все типичные задачи из представленного перечня находят свое отражение в практической деятельности, то очевидно, что значение рассматриваемого показателя соответствует своему максимальному уровню, обозначенному в матрице как «Все традиционные задачи маркетинг-менеджмента как стратегического, так и тактического характера». Считаем возможным присвоить ему 3 балла. Если фактически решаются только задачи, расписанные в рамках маркетинга-микс, следовательно, значение рассматриваемого показателя соответствует своему второму уровню – «Все задачи, решаемые в рамках мар-

кетинга-микс в целом» – 2 балла. Если фактически решаются отдельные задачи в рамках конкретного субмикса или нескольких субмиксов маркетинга-микс, то значение рассматриваемого показателя соответствует своему нижнему уровню – «Задачи, реализуемые только в рамках субмиксов маркетинга-микс» – 1 балл (табл. 16).

Вторым идентификационным показателем является показатель «Степень проникновения примата маркетинга в сознание сотрудников». Этот показатель также имеет три значения: «Примат маркетинга отсутствует»; «Примат маркетинга есть только в сознании высших руководителей»; «Примат маркетинга присутствует у всех сотрудников». Однако идентификация конкретной ситуации в организации с позиции названных значений рассматриваемого показателя на практике представляет проблему, требующую соответствующей методологической проработки. Так, например, на основании чего следует определять такое значение обозначенного показателя, как «Наличие примата маркетинга в сознании высшего руководства организации»? Может быть, достаточно утверждения руководителя, что такой примат в его сознании есть? Мы думаем, что это, конечно, не так. Консалтинговый опыт автора учебного пособия позволяет предложить свой подход к идентификации конкретной ситуации в отношении рассматриваемого показателя.

Считаем, что примат маркетинга в сознании высших руководителей находит свое отражение как минимум в 3-х следующих основных признаках, характеризующих решения/действия руководства: 1) наличие системы АРВ, в том числе анализа удовлетворенности целевых потребителей; 2) наличие систематического контроля за удовлетворенностью собственных сотрудников; 3) развитие маркетинговой культуры в организации. Считаем также, что для того, чтобы вывод о примате маркетинга в сознании высшего руководства был объективными, эти признаки должны наблюдаться одновременно.

Считаем, что ситуация, когда примат маркетинга присутствует у всех сотрудников, находит свое отражение как минимум в 4-х следующих основных признаках, характеризующих решения/действия сотрудников организации.

1. Каждый сотрудник правильно отвечает на вопрос о том, каким образом его решения/действия влияют или могут повлиять на удовлетворенность потребителей. Если сотрудник непосредственного контакта с потребителями не имеет, он должен знать механизм своего опосредованного влияния на удовлетворенность потребителей.
2. Каждый сотрудник может правильно назвать хотя бы 5-10 существенных характеристик целевых потребителей на обслуживаемой территории.
3. Каждый сотрудник осознает важность своего участия в процессе АРВ и может назвать круг своих задач в этой области.
4. Каждый сотрудник может правильно ответить на вопрос о том, каким образом его благополучие зависит от удовлетворенности потребителей обслуживаемой территории.

Считаем также, что для того, чтобы вывод о примате маркетинга в сознании всех сотрудников был объективными, все перечисленные четыре признака должны наблюдаться одновременно.

В том случае, если сотрудники и высшие руководители организации не могут положительно/правильно ответить на поставленные вопросы, можно констатировать, что значение идентификационного показателя «Степень проникновения примата маркетинга в сознание сотрудников организации» соответствует своему нулевому значению – «Примат маркетинга в сознании сотрудников организации отсутствует». Оценка примата маркетинга в сознании высших руководителей может быть 1-2 балла в зависимости от того, все ли руководители придерживаются концепции маркетинга или нет и т.д. Очевидно, что для выяснения всех обозначенных вопросов может быть разработан краткий вопросник, характеризующий значение данного показателя.

Третьим идентификационным признаком является показатель «Наличие знаний и навыков в области маркетинг-менеджмента», имеющий три следующих значения: «Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента отсутствуют», «Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента формируются», «Знания и навыки в области маркетинг-менеджмента сформировались, развиваются». Для объективной оценки реальной ситуации с этим вопросом, по нашему мнению, необходимо заключение профессиональных преподавателей по маркетинг-менеджменту. Идентификация и оценка конкретной ситуации в системе координат третьего признака может быть осуществлена на основании специально разработанных проверочных программ в виде тестов, кейсов и деловых игр, решаемых на заданное время. Если знаний и навыков в области маркетинг-менеджмента нет, то значение первого уровня рассматриваемого показателя равно нулю. Если эти знания и навыки формируются, то эксперты могут поставить 1 или 2 балла, если сформировались и развиваются в соответствии с требованиями настоящих и будущих целей – 3 балла (см. табл.16).

Четверым идентификационным признаком является показатель «Наличие среды, способствующей обучению и передаче знаний в области маркетинг-менеджмента», имеющий три следующих значения: «Среда отсутствует»; «Среда формируется»; «Среда сформировалась». Обобщая позиции Д. Джоббера, П. Р. Диксона, Г. Минцберга, О'Шонесси и др. можно сделать вывод, что на состояние внутренней среды, способствующей обучению, по мнению специалистов, влияют следующие основные факторы: понимание со стороны высшего руководства необходимости формирования такой внутренней среды; существующая система стимулирования (морального/материального) передачи знаний внутри организации; существующая система стимулирования (морального/материального) внешнего обучения сотрудников; существующая система стимулирования применения новых знаний на практике; отношение к неудачам в организации, связанным с внедрением инноваций; организация процесса обмена опытом, распространения информации и обучения.

Если в коммерческой организации нет объективных условий для обмена опытом и передачи знаний, таких как соответствующее помещение, рабочее

время, необходимое для этого процесса, отсутствуют формальные системы стимулирования процесса в виде экономических и неэкономических поощрений сотрудников, то вряд ли можно ожидать, что в ней существует или может сложиться среда, благоприятствующая процессу обучения сотрудников и передаче знаний. По нашему мнению, диагностика данного признака может быть произведена либо в результате анализа формальных систем стимулирования и организации процессов передачи знаний, либо в виде вопросника, который может быть использован для опроса всех категорий сотрудников.

В том случае, если все сотрудники отрицательно отвечают на вопросы о наличии систем стимулирования, наличии условий для обучения и передачи знаний внутри организации, то очевидно, что такой среды нет – оценка в баллах 0 баллов. Если из ответов сотрудников станет ясно, что присутствуют отдельные факторы, формирования этой среды, то при наличии понимания высшим руководством необходимости такой среды в организации, можно говорить, что она находится в стадии формирования. Можно, по усмотрению экспертов, поставить 1 или 2 балла. Если в организации присутствуют все обозначенные признаки, то очевидно среда, способствующая обучению и передаче знаний, сформировалась – 3 балла (табл. 16).

Пятым идентификационным признаком классификационной матрицы является показатель «Степень ориентированности стратегического процесса на объекты рыночной ориентации», имеет три значения: «Стратегический процесс отсутствует»; «Стратегический процесс частично ориентирован на объекты рыночной ориентации»; «Стратегический процесс полностью ориентирован на все объекты рыночной ориентации». Решение по вопросу о степени ориентированности стратегического процесса, по сути, включает в себя два основных аспекта. Первый аспект заключается в том, чтобы выявить те объекты рыночной ориентации, которые объективно и существенно влияют на результаты деятельности организации, в том числе на ее конкурентоспособность. Вторым аспектом состоит в том, чтобы установить наличие маркетинговых стратегий в отношении этих объектов.

Выявление объектов рыночной ориентации в конкретной ситуации, очевидно, можно проводить на основании данных АРВ, который позволяет выявить те объекты, от которых действительно существенным образом зависит жизнеспособность и конкурентоспособность организации. При проведении АРВ в этом направлении важно правильно понимать особенности маркетинговой среды конкретной коммерческой организации.

Исследование фактических причинно-следственных связей между объектами рыночной ориентации и результатами деятельности организации, позволит установить значимые, с точки зрения влияния на ее конкурентоспособность, объекты рыночной ориентации.

Вторым аспектом вопроса о степени ориентированности стратегического процесса на объекты рыночной ориентации заключается в том, чтобы установить наличие маркетинговых стратегий в отношении этих объектов. Этот вопрос решается путем выяснения того, в отношении каких объектов рыночной

ориентации принимаются стратегические решения, в чем они заключаются. Если формально решения не принимаются в отношении ни одного из объектов рыночной ориентации, следовательно, стратегический процесс в организации отсутствует – оценка показателя в баллах – 0 баллов. Если стратегические решения принимаются только по некоторым объектам рыночной ориентации, то это соответствует такому значению исследуемого показателя, как «Стратегический процесс частично ориентирован на объекты рыночной ориентации». Оценка в баллах по усмотрению экспертов, может быть 1-2 балла. Наконец, если стратегические решения принимаются в отношении всех значимых объектов рыночной ориентации, то можно утверждать, что это соответствует такому значению исследуемого показателя, как «Стратегический процесс полностью ориентирован на все объекты рыночной ориентации» – 3 балла (табл. 16).

Шестой, седьмой и восьмой признаки идентификационной матрицы, которыми являются показатели: «Адекватность содержания АРВ решаемым задачам», «Степень привлечения сотрудников к АРВ» и «Наличие и тип МИС». Они также имеют по три значения, суть которых сводится к тому, что первое значение фиксирует нижний уровень каждого показателя, зачастую характеризующий его нулевое значение; второе значение каждого из показателей фиксирует некий средний уровень показателя, характеризующий его частичное присутствие – удовлетворительный уровень; третье значение показателя соответствует его высшему уровню. Все значения рассматриваемых показателей определяются экспертным путем на основании простого сопоставления фактического положения дел в организации в части данного показателя с требуемыми его значениями. Оценка такого соответствия может проставляться в баллах. Примерный подход к оценке значений показателей по 3-х балльной шкале представлен в табл. 16.

Девятым идентификационным признаком идентификационной матрицы является показатель «Уровень интеграции маркетинга», имеющий три значения: «Интеграция маркетинговых функций отсутствует», «Частичная интеграция маркетинга», «Полная интеграция маркетинга по горизонтали и по вертикали». Идентификация значений данного показателя должна проводиться в три этапа. На первом этапе необходимо уточнить значение показателя «Полнота реализуемых маркетинговых задач» (табл. 15). На втором этапе необходимо уточнить тип интеграции, присутствующей в данной организации. К первому типу интеграции относится интеграция функций в рамках маркетинга-микс. Ко второму типу – интеграция маркетинга с другими функциональными зонами в организации. К третьему типу относится интеграция иерархии стратегических и тактических маркетинговых решений. На третьем этапе необходимо сопоставить тип маркетинговых задач, решаемых в данной организации с типом интеграции. В зависимости от степени соответствия и определяется значение рассматриваемого показателя. Для примера рассмотрим 2 условные коммерческие организации. В каждой из них достигнута интеграция первого и второго типа (между функциями маркетинга и между маркетингом и другими функциональными зонами). Однако в одной организации значение показателя «Полнота ре-

лизуемых маркетинговых задач» соответствует своему первому или второму уровню, а в другой – третьему уровню: «Все традиционные задачи маркетинг-менеджмента как стратегического, так и тактического характера». Очевидно, что значение рассматриваемого показателя для первой организации будет достаточным и здесь можно поставить «3» баллам, а для второй организации будет не вполне достаточным, так как будет соответствовать среднему уровню: «Частичная интеграция маркетинга». При этом конкретное значение в балах в этом случае по усмотрению экспертов может быть равно 1-2 балла (табл. 16).

Десятым признаком идентификационной матрицы является показатель «Уровень качества выполнения маркетинговых задач», имеющий значения: «Низкая степень удовлетворенности потребителя», «Средняя удовлетворенность потребителя», «Высокая удовлетворенность потребителя». Как было показано в 3.2., данный показатель подразумевает два аспекта. Первый аспект – это уровень качества выполнения маркетинговых задач во внутренних цепочках связей поставщик-потребитель, при которых потребителями отдельных маркетинговых задач являются сотрудники собственной организации. Вторым аспектом – это уровень качества маркетинговых задач, которые непосредственно выходят на внешних существующих и потенциальных потребителей коммерческой организации.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2001 под качеством понимается соответствие неких отличительных свойств установленным требованиям<sup>1</sup>, под требованием понимается потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным<sup>2</sup>. Поскольку требования могут выполняться в различной степени, постольку нами для измерения значений рассматриваемого показателя была применена такая категория, как «удовлетворенность». Удовлетворенность трактуется в ГОСТ Р ИСО 900-2001 как восприятие потребителями степени выполнения их требований<sup>3</sup>. Как видим, отправным пунктом при определении степени удовлетворенности является разработка требований к отличительным свойствам по каждой конкретной маркетинговой задаче как внутреннего типа, так и внешней. По сути, речь идет о разработке двух разных подходов: разработка внутренних требований и разработка требований потребителей. Оба этих подхода представляют собой значительную теоретическую и практическую сложность. Рассмотрим их последовательно.

Сложность проблемы определения внутренних требований неоднократно отмечалась в специальной литературе. По мнению Дж. С. Окленда, проблема управления внутренними взаимоотношениями поставщик-потребитель обусловлена именно сложностью установления требований к отличительным свойствам маркетинговых задач<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2001. П. 3.1.1.

<sup>2</sup> Там же. П. 3.1.2.

<sup>3</sup> Там же. П.3.1.4.

<sup>4</sup> Окленд Д. С. Всеобщее управление качеством (TQM) // Маркетинг: энцикл. / под ред. М. Дж. Бейкера. СПб., 2002. С. 945.

Рассмотрим сущность проблемы на примере такой маркетинговой задачи, как разработка концепции рекламного обращения. Разработка такой концепции предполагает хорошее знание атрибутов товара, которые формируют ощущение ценности этого товара для потребителей целевого сегмента рынка. Очевидно, что если эти атрибуты будут выявлены неточно или вообще неверно при выполнении маркетинговой задачи «Анализ атрибутов, формирующих ощущение ценности у потребителей», то это негативно отразится на качестве выполнения маркетинговой задачи «Разработка концепции рекламного обращения». Проблема заключается в том, что исполнителям этой задачи скорей всего не удастся понять и оценить уровень качества предыдущей маркетинговой задачи по выявлению атрибутов, поскольку последняя имеет поисковый характер. Еще сложнее обстоит дело с решением такой маркетинговой задачи, как «Определение адекватной комбинации маркетинга-микс среди возможных альтернативных вариантов». Здесь сложность заключается не только в том, что решение задачи требует высоких теоретических знаний в области маркетинг-менеджмента, качественной информационной базы для обоснования решений, хорошего чувства логики, но и в том, что такие решения, являясь стратегическими, принимаются на высших уровнях управления. В этом случае «потребителями» являются сотрудники последующих уровней управления (подчиненные), которые в дальнейшем сосредотачивают усилия на разработке конкретных задач. Очевидно, что в этом случае оценка удовлетворенности подчиненными качества выполнения маркетинговых задач своих начальников, может приобрести политическую окраску и не быть объективной.

Однако, несмотря на высокую сложность и многогранность данной проблемы, необходимо пытаться отыскивать ее решение. Особенно эффективным подходом при этом является обсуждение данного и подобных вопросов в рамках деятельности межфункциональных групп. В рамках работы таких групп могут не только разрабатываться и уточняться в процессе обучения формальные требования к отличительным свойствам конкретных маркетинговых задач, но и экспертно определяться оценки качества по предложенной нами простой градации (низкое, среднее, высокое).

Под обучением в данном случае мы понимаем процесс систематического анализа причинно-следственных связей между качеством маркетинговых задач, являющихся входами в процессы последующих маркетинговых задач в рамках внутренних отношений поставщик-потребитель, и результатами реализации внешней маркетинговой задачи, для которой они предназначались. Общая оценка по всем внутренним маркетинговым задачам, выполняемым в организации, может проставляться как средняя из частных оценок по каждой задаче или как общая экспертная оценка, характеризующая обобщенный уровень качества выполнения внутренних маркетинговых задач. Вообще же подходы к оценке качества выполнения маркетинговых задач в цепочке внутренних отношений «поставщик-потребитель» зависят от принятой в организации системы управления качеством.

Второй аспект проблемы идентификации значений рассматриваемого показателя заключается в определении требований существующих и потенциальных целевых потребителей. Этот вопрос связан с необходимостью организации их анализа. Методические вопросы определения удовлетворенности потребителей получили достаточно глубокую проработку в специальной литературе. Сама процедура оценки степени удовлетворенности сложности не представляет. Потребителям предлагается та или иная форма, где проставлены значимые для них атрибуты товара, услуги, магазина, сети магазинов и т.п. Они оценивают по предложенной шкале степень воспринимаемого присутствия каждого атрибута. Ж.-Ж. Ламбен предлагает проставлять не только оценку удовлетворенности по каждому атрибуту, но и оценку его важности для потребителя<sup>1</sup>. На основании этих данных затем рассчитываются соотношения удовлетворенность/важность, которые и составляют базу для принятия решений по управлению удовлетворенностью. Главной целью управления удовлетворенностью является исключение таких ситуаций, при которых по важным атрибутам допускается низкая степень удовлетворенности, и наоборот, по неважным атрибутам существует высокая степень удовлетворенности.

Проблема состоит в том, что данный подход не гарантирует от ухода потребителей к конкурентам. Эта проблема следующим образом комментируется Дж. Дэм: «Грустная правда состоит в том, что от 60 до 80 процентов потребителей – «перебежчиков» в ходе последних опросов, проводимых перед тем, как они стали изменниками», утверждали, что они «удовлетворены» или «очень удовлетворены» анализируемым видом продукции. При объединении этой реальности с тем фактом, что высокая рентабельность, в первую очередь, достигается при взаимодействии с лояльными потребителями, появляются глубинные последствия, требующие соответствующих стратегий и целей»<sup>2</sup>. В определенной степени решением данной проблемы является подход, предлагаемый Т. Амблером, который рекомендует сопоставлять уровень удовлетворенности своих потребителей с уровнем удовлетворенности потребителей конкурентов. «Уровень удовлетворенности, равный 80%, считается высоким, если у конкурентов он составляет 70%, и низким – при уровне у конкурентов в 90%»<sup>3</sup>. Соглашаясь, в принципе, с таким подходом, считаем, что он имеет определенные проблемы, связанные с ограниченностью доступа к информации, различием в требованиях, по которым проводится оценка, и поэтому может быть использован в весьма ограниченных пределах. Однако данная идея представляется нам перспективной при определенной ее модификации.

Полное решение рассматриваемой проблемы, по нашему мнению, лежит в плоскости выявления атрибутов торговой организации, значимых, с точки зрения ее выбора целевыми покупателями. Именно они должны лежать в основе определения требований, которые можно оценить, используя тот или иной

---

<sup>1</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг ... С. 166.

<sup>2</sup> Дэй Дж. Стратегический маркетинг. С. 18.

<sup>3</sup> Амблер Т. Что такое успешный маркетинг. С. 46.

подход к выявлению степени удовлетворенности. По нашему мнению, эффект описанный Дж. Дзем, когда вроде бы удовлетворенные потребители становились «перебежчиками», в значительной степени объясняется тем, что удовлетворенность выяснялась не по значимым атрибутам или по недостаточно значимым атрибутам, или не по всем значимым для потребителей атрибутам или не у целевых потребителей.

Одиннадцатым показателем идентификационной матрицы является показатель «Экономическая обоснованность маркетинговых задач», имеющий три значения: «Маркетинговые задачи экономически не обоснованы», «Маркетинговые задачи частично экономически обоснованы», «Маркетинговые задачи экономически обоснованы». Оценка такого соответствия может проставляться в баллах. Если маркетинговые задачи экономически необоснованны, что соответствует первому значению исследуемого показателя, то очевидно, оценка может быть только 0 баллов. Если часть маркетинговых задач обоснована экономическими расчетами, то в зависимости от ее размера (больше или меньше 50% эта часть), оценка может быть 1-2 балла. Если все решаемые в организации маркетинговые задачи обоснованы экономическими расчетами, то оценка – 3 балла (табл. 16).

Таблица 16

Значения показателей идентификации и количественной оценки качества модели маркетинг-менеджмента (модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации)

Показатель	Коэффициент значимости $Z_i$	Оценки в баллах значения показателя $P_i$		
		1	2	3
1. Полнота реализации маркетинговых задач	Z1	1	1-2	3
2. Степень проникновения примата маркетинга в сознание сотрудников	Z2	0	2	3
3. Наличие знаний и навыков в области маркетинг-менеджмента	Z3	0	1-2	3
4. Наличие среды способствующей обучению и передаче знаний в области маркетинг-менеджмента	Z4	0	1-2	3
5. Степень ориентированности стратегического процесса на объекты рыночной ориентации	Z5	0	1-2	3
6. Адекватность содержания АРВ решаемым задачам	Z6	0	1-2	3
7. Степень привлечения сотрудников к АРВ	Z7	1	2	3
8. Наличие и тип МИС	Z8	1	2	3
9. Уровень интеграции маркетинга в менеджмент организации	Z9	0	1-2	3
10. Уровень качества выполнения маркетинговых задач	Z10	0	1-2	3
11. Экономическая обоснованность маркетинговых задач	Z11	0	1-2	3
Итого	1,00			

В 3.2. было доказано, что разработанная система факторов и показателей для идентификации модели маркетинг-менеджмента в коммерческих организациях одновременно может использоваться и для оценки ее качества. Это обусловлено тем, что все факторы, при их включении в систему идентификации модели, рассматривались с позиции их вклада в обеспечение (поддержание) конкурентоспособности коммерческой организации, то есть качества модели. На этой основе может быть предложен методический подход к количественной оценке качества модели маркетинг-менеджмента/модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации. Основными составляющими такой оценки, по нашему мнению, должны стать выраженные в числовой форме значения показателей, идентификационной матрицы (табл. 13) и соответствующие им коэффициенты значимости. Методические подходы к определению значений каждого показателя в баллах были рассмотрены выше, а сами возможные оценочные баллы в разрезе показателей нашли свое отражение в табл. 16.

Очевидно, что в различных конкретных ситуациях, характеризующихся разным уровнем развития маркетинг-менеджмента, разными особенностями конкурентной среды и запросами потребителей значимость разных показателей может быть различна. Значимость показателей предлагается определять экспертным путем на основании усреднения частных экспертных оценок. Эти оценки могут быть получены таким же образом, как рекомендовано в 2.2.

Расчет интегрального показателя оценки качества модели маркетинг-менеджмента ( $K$ ) с позиции достижения конкурентоспособности может быть произведен по формуле:

$$K = \sum_i^n Z_i P_i$$

где  $K$  – интегральный показатель (оценка) качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации (маркетинг-менеджмента);

$Z_i$  – коэффициент значимости  $i$ -го признака,  $i$  – изменяется от 1,  $n$ ;

$P_i$  – экспертная оценка  $i$ -го признака.

Полученные результаты можно сравнить с максимально возможной интегральной оценкой качества модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации, определяемой по формуле:

$$K_{max} = \sum_i^n Z_i P_{imax}$$

где  $K_{max}$  – максимально возможная для конкретной ситуации интегральная оценка качества модели;

$P_{imax}$  – максимально возможное значение оценки  $i$ -го показателя.

Зная максимальную интегральную оценку качества модели и фактически достигнутую оценку, можно рассчитать уровень качества ( $I_k$ ) модели марке-

тинг-менеджмента/управления конкурентоспособностью коммерческой организации по формуле:

$$I_k = \frac{K}{K_{\text{план}}}$$

Предложенный подход к анализу и оценке модели управления конкурентоспособностью коммерческой организации позволяет получить количественную интегральную оценку ее качества. Значение такой оценки состоит в том, что на ее основе можно контролировать состояние модели управления конкурентоспособностью в динамике. В то же время для обеспечения развития модели возможно важнее анализировать фактические оценки в разрезе показателей идентификационной матрицы. Именно такой анализ позволит понять, какие направления работы должны быть улучшены для обеспечения и поддержания конкурентоспособности коммерческой организации.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28 дек. 2009 г. № 381-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
3. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года [Электронный ресурс] : утв. приказом Минпромторга России от 31 марта 2011 г. № 422 // Минпромторг России : офиц. сайт / М-во промышленности и торговли РФ. – М., 2010. – Режим доступа: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/9> (дата обращения: 17.04.2012).
4. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – 11-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 800 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж Ламбен. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
7. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шонесси. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
8. Портер М. Э. Конкуренция, обновленное и расширенное издание / М. Э. Портер. – М. : Вильямс, 2010. – 592 с.
9. Современная конкуренция : науч.-практ. журн. – М. : Маркет ДС, 2007–2012.

## ГЛОССАРИЙ

**Анализ рыночных возможностей** это процесс комплексного и систематического сопоставлению внешних возможностей, определяемых факторами маркетинговой среды, конкретной организации с ее ориентирами и внутренними возможностями, в целях создания условий для обоснования стратегических, тактических и операционных решений по поиску целесообразной комбинации актуальных конкурентных преимуществ.

**Внешнее конкурентное преимущество** – это превосходство организации над конкурентами в области воспринимаемой ценности товаров и/или услуг, получаемых ее целевыми потребителями при условии среднерыночного уровня издержек или такого их уровня, превышение которого над среднерыночным будет компенсироваться ценовой премией потребителей за получение более высоких ценностей в пределах избранной позиции в отрасли.

**Внутреннее конкурентное преимущество** – это превосходство организации над конкурентами в области издержек при обеспечении искомым целевыми потребителями ценностей на среднерыночном уровне в пределах избранной позиции в отрасли.

**Интеграция** происходит от латинского integer – целый, восстановленный. В словарях иностранных слов русского языка понятие «интегральный» определяется как неразрывно связанный, цельный единый. В общепринятом смысле интеграция означает (1) состояние связанности отдельных дифференцированных частей и функций системы, организма в одно целое; (2) процесс, ведущий к состоянию связанности отдельных частей и функций системы

**Информация** – это сочетания данных, которые дают знания, необходимые для принятия решений, либо могут быть использованы для дальнейшего анализа с целью обоснования решений.

**Меркантилизм** – еркантилизм – (от итал. mercante - торговец) экономическое учение XV-XVIII вв., согласно которому источником общественного богатства является не производство, а сфера обращения. Меркантилисты отождествляли богатство с деньгами. Отсюда и название данного учения, ибо меркантильный, в переводе означает денежный.

**Конкуренция (с позиции маркетингового подхода)** – это соперничество за лояльность и деньги целевых потребителей.

**Конкурентоспособность организации** – это ее способность функционировать в условиях соперничества, имея уровень прибыли не ниже среднерыночного значения, в определенном секторе экономики, на определенной территории в определенный период времени на основе целесообразной комбинации конкурентных преимуществ. Здесь и далее под конкурентным преимуществом будем понимать превосходство коммерческой организации в области издержек при обеспечении искомым потребителями ценностей на среднерыночном уровне и/или превосходство в этих ценностях при условии среднерыночного уровня издержек (или такого их уровня, превышение которого над среднерыночным будет компенсироваться ценовой премией потребителей за получение более высоких ценностей).

**Конкурентная стратегия** - совокупность стратегических, тактических решений и программ действий, необходимых для разработки и удержания целесообразной комбинации конкурентных преимуществ с целью достижения уровня прибыли не ниже среднерыночного значения.

**Концепция** – это система взглядов на процессы и явления.

**Конъюнктура** в переводе с латинского, означает переходящая обстановка, совокупность условий, взятых в их взаимной связи. В результате анализа многочисленных определений понятия «конъюнктура рынка», мы выработали и предлагаем следующее определение понятия конъюнктуры рынка: **конъюнктура рынка** – это совокупность условий приобретения и реализации товаров и услуг, обусловленных тем или иным соотношением спроса и предложения. Знать конъюнктуру рынка и тенденции развития этой конъюнктуры, означает знать состояние и тенденции развития спроса и предложения и, следовательно, условия, в которых будет осуществляться покупка материальных ресурсов для производства/продажи товаров и последующая продажа этих товаров.

**Координация** (от лат. со – совместно и ordination – упорядочение; англ. coordination – взаимосвязь, приведение в соответствие, согласование, соподчинение; в логике – согласование взаимное сопоставление равноценных предметов или понятий; в бизнесе глобальная функция менеджмента, которая объединяет планирование, управление, организацию и контроль

**Логистический подход:** можно раскрыть через такие категории как объект, предмет, метод, цель, результат. Объектом логистического подхода является – сопряженный ассортиментный поток; предметом – функции управления сопряженным ассортиментным потоком, его звенность, взаимосвязи между звеньями, влияющие на них факторы, затраты, скорость оборота и др.; методы – сквозная оптимизация, интеграция сопряженного ассортиментного потока системный подход; цель – создание конкурентных преимуществ розничной торговой организации.

**Маркетинг-менеджмент** – это методологический подход, основанный на гармоничном сочетании традиционной маркетинговой концепции, стратегии, тактики и оперативных действий по их реализации, нацеленный на обеспечение выживания и достижение успешности организаций за счет экономичного удовлетворения потребителей на уровне более высоком, чем это могут сделать конкуренты.

**Маркетинговый подход к изучению конкуренции** заключается в ее рассмотрении главным образом с позиции соперничества за потребителей.

**Маркетинг-микс** – некий набор коммерческих контролируемых элементов/инструментов, используемых для влияния на спрос.

**Модель** – это схематическое изображение исследуемого объекта (условный образ), которое отражает наиболее значимые с позиции целей исследования его элементы и характеристики. Поэтому вопрос о соответствии модели объекту правомерно решать лишь относительно определенной цели.

**Осознаваемое множество** торговых марок (торговых предприятий, организаций) включает то их количество о которых потребитель осведомлен и

составляющих альтернативные варианты при совершении покупок от общего числа, присутствующего на рынке. Специалисты оценивают размер осознаваемого множества марок в пределах 10-20 в зависимости от класса товара.

**Панель розничной торговли** это совокупность предприятий и организаций розничной торговли, с которыми заключен договор для получения систематической информации о текущих изменениях объема потребления продукции в разрезе производителей, марок, объемов упаковки, скорости оборота товарных запасов и др. Основными признаками панели являются: постоянная тема исследования; определенная периодичность сбора данных, которые могут собираться еженедельно, ежемесячно и т. п. Заказчиками розничной панели являются изготовители и исследовательские организации. Такая информация позволяет оценить эффективность избранных каналов распределения своих и конкурентов, долю рынка, предпочтения населения и ожидаемые предпочтения розничных торговцев (на основании сопоставления доходов, получаемых от реализации товаров различных производителей).

**Параметр** – показатель, характеризующий объект, процесс.

**Позиционирование** в стратегическом маркетинге понимается как формирование в сознании целевых потребителей благоприятной позиции с учетом позиций уже занятых конкурентами данной стратегической группы. При формулировке стратегии позиционирования как направления достижения цели, главный акцент делается на стратегическое отличие от конкурентов в части внешних конкурентных преимуществ.

**Поток** – это направленное движение совокупности чего-либо условно однородного (например, каких-либо процессов, продукции, информации, финансов, материалов, ресурсов и т.п.).

**Политика** – общие правила, ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Принципы логистики:** системность, комплексность, научность, конкретность, конструктивность, надежность, вариантность, интегративность, эффективность, гибкость, целостность, превентивность и др.

**Процесс** – последовательная смена стадий изменения объекта.

**Процессный подход к управлению** – подход, рассматривающий управление в виде непрерывной серии взаимосвязанных действий и функций.

**Рассматриваемое множество** включает только те торговые марки, которые потребитель рассматривает в качестве допустимых альтернатив при совершении покупки. Специалисты считают, что количество альтернатив при этом в среднем составляет 3-5 в зависимости от класса товара.

**Сегментация** – распределение всех существующих и потенциальных потребителей на группы, однородные с позиции искомых ценностей.

**Спрос** – то количество товаров, которое покупатели готовы купить по одной из возможных цен, представленных на рынке за строго определенный период времени.

**Система** – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, представляющее единое целое, объединенное общностью цели.

**Системный подход** – изучение исследуемого объекта как единого целого, предполагает выявление внутренней структуры исследуемого объекта, его элементов и их взаимосвязей.

**Стратегия** – направление достижения определенной цели, увязывающее внутренние ресурсы фирмы с условиями внешней и внутренней среды организации. Стратегия может трактоваться также и как развернутый план действий по достижению поставленной цели. В последнем случае в понятие стратегии включается тактика и программы действий. Стратегия иерархична, поэтому говорят о пирамиде стратегий, каскаде стратегий в менеджменте организации.

**Стратегическая группа конкурентов** это соперники, функционирующие в одном секторе рынка, на одной сбытовой территории и претендующие на лояльность и деньги одних и тех же целевых покупателей на основе предоставления им ценностей, призванных решать одни и те же проблемы.

**SCM (Supply Chain Management)** – управление цепями поставок – идеология управления, основанная на логистическом подходе. Включает в себя 4 основных аспекта: интеграцию всех партнеров цепи создания стоимости для решения общих задач на основе организации межфирменных кооперационных отношений; моделирование и реинжиниринг ключевых бизнес-процессов; разработку принципов построения и структуры системы интегрированного планирования и управления; создание концепции информационных технологий для SCM. Подход к SCM американской школы отличается от подхода к SCM европейской школы тем, что понятие интеграция в нем рассматривается более широко; не только как интеграция логистических процессов, но как интеграции всех бизнес-процессов в цепи поставок, включая логистические.

**Тактика** разрабатывается для реализации стратегии. В маркетинг-менеджменте тактические и операционные решения, как правило, всего связывают с маркетингом-микс.

**Теория** – совокупность положений, объясняющих ту или иную причинно-следственную связь. (Теория отличается от гипотезы проверенностью. Теория – связанная группа общих положений, использующихся в качестве принципов объяснения некоего класса явления)

**Технология** – последовательность приемов по выполнению задачи.

**Торговый ассортимент** это определенное количество товарных групп, категорий, подгрупп, видов, наименований цветов, сортов и размеров товаров, которыми оперирует торговое предприятие, связанное между собой как функционально, так и на основе ценностей искомых целевыми покупателями и выгод ожидаемых продавцом.

**Управление конкурентоспособностью коммерческой организации** это итерационный процесс систематического анализа рыночных возможностей организации, определения/уточнения целевого рынка, разработки конкурентной стратегии и действий по ее реализации, в рамках которых определяется/уточняется и достигается целесообразная комбинация конкурентных пре-

имущества актуальных для конкретного сектора рынка, территории и периода времени, на основе которых организация сможет добиться и поддерживать уровень прибыли не ниже среднерыночного в течение определенного периода.

**Управление торговым ассортиментом** это комплекс решений и действий, циклически осуществляемых в режиме сквозной оптимизации по отношению к сопряженному ассортиментному потоку, с момента его возникновения на этапе планирования торгового ассортимента по момент поглощения на этапе продажи, направленный на достижение конкурентных преимуществ розничной торговой организации.

**Уровень жизни** – уровень материального благосостояния людей, измеряемый либо величиной их дохода (ВНП на душу населения и др.) либо с помощью набора показателей уровня материального потребления (количество машин, квартир, бытовой техники, одежды на душу населения)

**Устойчивость торгового ассортимента** – показатель характеризующий постоянство наличия в торговом зале определенного перечня товаров в течение запланированного времени. В зарубежной литературе этот параметр называется **уровнем поддержки** в управлении товаром. Он характеризует вероятность наличия товаров в продаже. Высокие показатели устойчивости торгового ассортимента обеспечивают возможность формирования высокого уровня приверженности (лояльности потребителей.) Последние исследования показывают, что отсутствие в магазине товаров заявленного ассортиментного перечня в требуемом целевому рынку объеме является одной из важнейших причин отказа от посещения данного магазина покупателями.

**Фактор** – причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер.

**Формат магазина (торговли)** определяется совокупностью таких характеристик как площадь торгового зала, ассортимент, формы и методы торгового обслуживания, ценовой диапазон, место дислокации и т.д. Систематически идет поиск новых характеристик и, следовательно, новых еще более успешных в конкурентной борьбе форматов торговли.

**Целеполагание** в стратегическом маркетинге это не только определение стратегических качественных и количественных целей по обеспечению выживания/устойчивости/развития, но и обоснование выбора целевых сегментов, совокупность которых и образует целевые рынки.

**Ценности** – убеждения или нормы группы, разделяемые всеми ее членами. **Ценность** – прочная вера в то, что определенный способ поведения или существования более предпочтителен для личности или общества, чем другой. Разные атрибуты товаров/услуг/комплексов услуг имеют различную ценность для индивидов.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Фрагмент федерального закона РФ «О защите конкуренции»  
№135 ФЗ**

от 26.07.2006 (ред.06.12.2011)

**РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН  
О ЗАЩИТЕ КОНКУРЕНЦИИ<sup>1</sup>**

Принят  
Государственной Думой  
8 июля 2006 года  
Одобен  
Советом Федерации  
14 июля 2006 года

(в ред. Федеральных законов от 01.12.2007 № 318-ФЗ,  
от 29.04.2008 N 58-ФЗ, от 30.06.2008 № 108-ФЗ,  
от 08.11.2008 N 195-ФЗ, от 17.07.2009 № 164-ФЗ,  
от 17.07.2009 N 173-ФЗ, от 27.12.2009 № 374-ФЗ,  
от 27.12.2009 N 379-ФЗ, от 05.04.2010 № 40-ФЗ,  
от 08.05.2010 N 83-ФЗ, от 29.11.2010 № 313-ФЗ,  
от 01.03.2011 N 22-ФЗ, от 01.07.2011 № 169-ФЗ,  
от 11.07.2011 N 200-ФЗ, от 18.07.2011 № 242-ФЗ,  
от 06.12.2011 № 401-ФЗ,  
с изм., внесенными Федеральными законами  
от 18.07.2009 № 181-ФЗ, от 21.11.2011 №327-ФЗ)

**Глава 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**Статья 1. Предмет и цели настоящего Федерального закона**

1. Настоящий Федеральный закон определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения:

- 1) монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;
- 2) недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также

---

<sup>1</sup> СПС «КонсультантПлюс».

государственными внебюджетными фондами, Центральным банком Российской Федерации.

2. Целями настоящего Федерального закона являются обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, защита конкуренции и создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

Статья 2. Антимонопольное законодательство Российской Федерации и иные нормативные правовые акты о защите конкуренции

1. Антимонопольное законодательство Российской Федерации (далее - антимонопольное законодательство) основывается на Конституции Российской Федерации, Гражданском кодексе Российской Федерации и состоит из настоящего Федерального закона, иных федеральных законов, регулирующих отношения, указанные в статье 3 настоящего Федерального закона.

2. Отношения, указанные в статье 3 настоящего Федерального закона, могут регулироваться постановлениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федерального антимонопольного органа в случаях, предусмотренных антимонопольным законодательством.

3. Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом, применяются правила международного договора Российской Федерации.

Статья 3. Сфера применения настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон распространяется на отношения, которые связаны с защитой конкуренции, в том числе с предупреждением и пресечением монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, и в которых участвуют российские юридические лица и иностранные юридические лица, организации, федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, иные осуществляющие функции указанных органов организации, а также государственные внебюджетные фонды, Центральный банк Российской Федерации, физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели.

(в ред. Федерального закона от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

2. Положения настоящего Федерального закона применяются к достигнутым за пределами территории Российской Федерации соглашениям между российскими и (или) иностранными лицами либо организациями, а также к совершаемым ими действиям, если такие соглашения или действия оказывают влияние на состояние конкуренции на территории Российской Федерации.

(часть 2 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

#### Статья 4. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

В настоящем Федеральном законе используются следующие основные понятия:

1) товар – объект гражданских прав (в том числе работа, услуга, включая финансовую услугу), предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот;

2) финансовая услуга – банковская услуга, страховая услуга, услуга на рынке ценных бумаг, услуга по договору лизинга, а также услуга, оказываемая финансовой организацией и связанная с привлечением и (или) размещением денежных средств юридических и физических лиц;

3) взаимозаменяемые товары - товары, которые могут быть сравнимы по их функциональному назначению, применению, качественным и техническим характеристикам, цене и другим параметрам таким образом, что приобретатель действительно заменяет или готов заменить один товар другим при потреблении (в том числе при потреблении в производственных целях);

4) товарный рынок – сфера обращения товара (в том числе товара иностранного производства), который не может быть заменен другим товаром, или взаимозаменяемых товаров (далее - определенный товар), в границах которой (в том числе географических) исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности приобретатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствует за ее пределами;

5) хозяйствующий субъект - коммерческая организация, некоммерческая организация, осуществляющая деятельность, приносящую ей доход, индивидуальный предприниматель, иное физическое лицо, не зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, но осуществляющее профессиональную деятельность, приносящую доход, в соответствии с федеральными законами на основании государственной регистрации и (или) лицензии, а также в силу членства в саморегулируемой организации;

(п. 5 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

б) финансовая организация – хозяйствующий субъект, оказывающий финансовые услуги, - кредитная организация, микрофинансовая организация, кредитный потребительский кооператив, страховщик, страховой брокер, общество взаимного страхования, фондовая биржа, валютная биржа, ломбард, лизинговая компания, негосударственный пенсионный фонд, управляющая компания инвестиционного фонда, управляющая компания паевого инвестиционного фонда, управляющая компания негосударственного пенсионного фонда, специализированный депозитарий инвестиционного фонда, специализированный депозитарий паевого инвестиционного фонда, специализированный депозитарий негосударственного пенсионного фонда, профессиональный участник рынка ценных бумаг;

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

7) конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке;

8) дискриминационные условия – условия доступа на товарный рынок, условия производства, обмена, потребления, приобретения, продажи, иной передачи товара, при которых хозяйствующий субъект или несколько хозяйствующих субъектов поставлены в неравное положение по сравнению с другим хозяйствующим субъектом или другими хозяйствующими субъектами;

9) недобросовестная конкуренция – любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добросовестности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам – конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации;

10) монополистическая деятельность – злоупотребление хозяйствующим субъектом, группой лиц своим доминирующим положением, соглашения или согласованные действия, запрещенные антимонопольным законодательством, а также иные действия (бездействие), признанные в соответствии с федеральными законами монополистической деятельностью;

11) систематическое осуществление монополистической деятельности - осуществление хозяйствующим субъектом монополистической деятельности, выявленное в установленном настоящим Федеральным законом порядке более двух раз в течение трех лет;

12) необоснованно высокая цена финансовой услуги, необоснованно низкая цена финансовой услуги – цена финансовой услуги или финансовых услуг, которая установлена занимающей доминирующее положение финансовой организацией, существенно отличается от конкурентной цены финансовой услуги, и (или) затрудняет доступ на товарный рынок другим финансовым организациям, и (или) оказывает негативное влияние на конкуренцию;

13) конкурентная цена финансовой услуги – цена, по которой финансовая услуга может быть оказана в условиях конкуренции;

14) координация экономической деятельности – согласование действий хозяйствующих субъектов третьим лицом, не входящим в одну группу лиц ни с одним из таких хозяйствующих субъектов и не осуществляющим деятельности на товарном рынке, на котором осуществляется согласование действий хозяйствующих субъектов. Не являются координацией экономической деятельности действия хозяйствующих субъектов, осуществляемые в рамках "вертикальных" соглашений;

(п. 14 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

15) антимонопольный орган – федеральный антимонопольный орган и его территориальные органы;

16) приобретение акций (долей) хозяйственных обществ – покупка, а также получение иной возможности осуществления предоставленного акциями (долями) хозяйственных обществ права голоса на основании договоров доверительного управления имуществом, договоров о совместной деятельности, договоров поручения, других сделок или по иным основаниям;

17) признаки ограничения конкуренции – сокращение числа хозяйствующих субъектов, не входящих в одну группу лиц, на товарном рынке, рост или снижение цены товара, не связанные с соответствующими изменениями иных общих условий обращения товара на товарном рынке, отказ хозяйствующих субъектов, не входящих в одну группу лиц, от самостоятельных действий на товарном рынке, определение общих условий обращения товара на товарном рынке соглашением между хозяйствующими субъектами или в соответствии с обязательными для исполнения ими указаниями иного лица либо в результате согласования хозяйствующими субъектами, не входящими в одну группу лиц, своих действий на товарном рынке, иные обстоятельства, создающие возможность для хозяйствующего субъекта или нескольких хозяйствующих субъектов в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на товарном рынке, а также установление органами государственной власти, органами местного самоуправления, организациями, участвующими в предоставлении государственных или муниципальных услуг, при участии в предоставлении таких услуг требований к товарам или к хозяйствующим субъектам, не предусмотренных законодательством Российской Федерации;

(п. 17 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

18) соглашение – договоренность в письменной форме, содержащаяся в документе или нескольких документах, а также договоренность в устной форме;

19) «вертикальное» соглашение – соглашение между хозяйствующими субъектами, один из которых приобретает товар, а другой предоставляет (продает) товар. Не является «вертикальным» соглашением агентский договор;

(п. 19 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

20) государственные или муниципальные преференции – предоставление федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями отдельным хозяйствующим субъектам преимущества, которое обеспечивает им более выгодные условия деятельности, путем передачи государственного или муниципального имущества, иных объектов гражданских прав либо путем предоставления имущественных льгот, государственных или муниципальных гарантий;

(в ред. Федеральных законов от 17.07.2009 № 164-ФЗ, от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

21) экономическая концентрация – сделки, иные действия, осуществление которых оказывает влияние на состояние конкуренции;

22) лицо, являющееся объектом экономической концентрации, - лицо, чьи акции (доли), активы, основные производственные средства и (или) нематериальные активы приобретаются или вносятся в уставный капитал, и (или) лицо, права в отношении которого приобретаются в порядке, установленном главой 7 настоящего Федерального закона.

(п. 22 введен Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

## Статья 5. Доминирующее положение

1. Доминирующим положением признается положение хозяйствующего субъекта (группы лиц) или нескольких хозяйствующих субъектов (групп лиц) на рынке определенного товара, дающее такому хозяйствующему субъекту (группе лиц) или таким хозяйствующим субъектам (группам лиц) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам. Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта (за исключением финансовой организации):

1) доля которого на рынке определенного товара превышает пятьдесят процентов, если только при рассмотрении дела о нарушении антимонопольного законодательства или при осуществлении государственного контроля за экономической концентрацией не будет установлено, что, несмотря на превышение указанной величины, положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке не является доминирующим;

2) доля которого на рынке определенного товара составляет менее чем пятьдесят процентов, если доминирующее положение такого хозяйствующего субъекта установлено антимонопольным органом исходя из неизменной или подверженной малозначительным изменениям доли хозяйствующего субъекта на товарном рынке, относительного размера долей на этом товарном рынке, принадлежащих конкурентам, возможности доступа на этот товарный рынок новых конкурентов либо исходя из иных критериев, характеризующих товарный рынок.

2. Не может быть признано доминирующим положение хозяйствующего субъекта (за исключением финансовой организации), доля которого на рынке определенного товара не превышает тридцать пять процентов, за исключением указанных в частях 3, 6 и 6.1 настоящей статьи случаев.

(в ред. Федерального закона от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

3. Доминирующим признается положение каждого хозяйствующего субъекта из нескольких хозяйствующих субъектов (за исключением финансовой организации), применительно к которому выполняются в совокупности следующие условия:

1) совокупная доля не более чем трех хозяйствующих субъектов, доля каждого из которых больше долей других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, превышает пятьдесят процентов, или совокуп-

ная доля не более чем пяти хозяйствующих субъектов, доля каждого из которых больше долей других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, превышает семьдесят процентов (настоящее положение не применяется, если доля хотя бы одного из указанных хозяйствующих субъектов менее чем восемь процентов);

2) в течение длительного периода (в течение не менее чем одного года или, если такой срок составляет менее чем один год, в течение срока существования соответствующего товарного рынка) относительные размеры долей хозяйствующих субъектов неизменны или подвержены малозначительным изменениям, а также доступ на соответствующий товарный рынок новых конкурентов затруднен;

3) реализуемый или приобретаемый хозяйствующими субъектами товар не может быть заменен другим товаром при потреблении (в том числе при потреблении в производственных целях), рост цены товара не обуславливает соответствующее такому росту снижение спроса на этот товар, информация о цене, об условиях реализации или приобретения этого товара на соответствующем товарном рынке доступна неопределенному кругу лиц.

4. Хозяйствующий субъект вправе представлять в антимонопольный орган или в суд доказательства того, что положение этого хозяйствующего субъекта на товарном рынке не может быть признано доминирующим.

5. Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта - субъекта естественной монополии на товарном рынке, находящемся в состоянии естественной монополии.

6. Федеральными законами могут устанавливаться случаи признания доминирующим положения хозяйствующего субъекта, доля которого на рынке определенного товара составляет менее чем тридцать пять процентов.

6.1. По результатам проведенного антимонопольным органом анализа состояния конкуренции доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта, доля которого на рынке определенного товара составляет менее чем тридцать пять процентов и превышает доли других хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, но который может оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на товарном рынке, если при этом в совокупности соблюдаются следующие условия:

1) хозяйствующий субъект имеет возможность в одностороннем порядке определять уровень цены товара и оказывать решающее влияние на общие условия реализации товара на соответствующем товарном рынке;

2) доступ на соответствующий товарный рынок новых конкурентов затруднен, в том числе вследствие наличия экономических, технологических, административных или иных ограничений;

3) реализуемый или приобретаемый хозяйствующим субъектом товар не может быть заменен другим товаром при потреблении (в том числе при потреблении в производственных целях);

4) изменение цены товара не обуславливает соответствующее такому изменению снижение спроса на товар.

(часть шестая.1 введена Федеральным законом от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

6.2. Положение хозяйствующего субъекта по указанным в части 6.1 настоящей статьи основаниям может быть признано доминирующим в случае, если антимонопольным органом положение такого хозяйствующего субъекта не признано доминирующим по основаниям, предусмотренным частями 1, 3 и 6 настоящей статьи.

(часть шестая.2 введена Федеральным законом от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

7. Условия признания доминирующим положения финансовой организации (за исключением кредитной организации) с учетом ограничений, предусмотренных настоящим Федеральным законом, устанавливаются Правительством Российской Федерации. Условия признания доминирующим положения кредитной организации с учетом ограничений, предусмотренных настоящим Федеральным законом, устанавливаются Правительством Российской Федерации по согласованию с Центральным банком Российской Федерации. Доминирующее положение финансовой организации (за исключением кредитной организации) устанавливается антимонопольным органом в порядке, утвержденном Правительством Российской Федерации. Порядок установления доминирующего положения кредитной организации утверждается Правительством Российской Федерации по согласованию с Центральным банком Российской Федерации. Не может быть признано доминирующим положение финансовой организации, доля которой не превышает десять процентов на единственном в Российской Федерации товарном рынке или двадцать процентов на товарном рынке, обращающийся на котором товар обращается также на иных товарных рынках в Российской Федерации.

8. При проведении предусмотренного пунктом 3 части 2 статьи 23 настоящего Федерального закона анализа состояния конкуренции антимонопольный орган дает оценку обстоятельствам, влияющим на состояние конкуренции, в том числе условиям доступа на товарный рынок, долям хозяйствующих субъектов на рынках определенного товара, соотношению долей покупателей и продавцов товара, периоду существования возможности оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на товарном рынке.

(часть восьмая введена Федеральным законом от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

9. Временной интервал анализа состояния конкуренции определяется в зависимости от цели исследования, особенностей товарного рынка и доступности информации. Наименьший временной интервал анализа состояния конкуренции в целях установления доминирующего положения хозяйствующего субъекта должен составлять один год или срок существования товарного рынка, если он составляет менее чем один год.

(часть 9 введена Федеральным законом от 06.12.2011 №401-ФЗ)

Статья 6. Монопольно высокая цена товара  
(в ред. Федерального закона от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

1. Монопольно высокой ценой товара является цена, установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, если эта цена превышает сумму необходимых для производства и реализации такого товара расходов и прибыли и цену, которая сформировалась в условиях конкуренции на товарном рынке, сопоставимом по составу покупателей или продавцов товара, условиям обращения товара, условиям доступа на товарный рынок, государственному регулированию, включая налогообложение и таможенно-тарифное регулирование (далее - сопоставимый товарный рынок), при наличии такого рынка на территории Российской Федерации или за ее пределами, в том числе установленная:

1) путем повышения ранее установленной цены товара, если при этом выполняются в совокупности следующие условия:

а) расходы, необходимые для производства и реализации товара, остались неизменными или их изменение не соответствует изменению цены товара;

б) состав продавцов или покупателей товара остался неизменным либо изменение состава продавцов или покупателей товара является незначительным;

в) условия обращения товара на товарном рынке, в том числе обусловленные мерами государственного регулирования, включая налогообложение, тарифное регулирование, остались неизменными или их изменение несоразмерно изменению цены товара;

2) путем поддержания или неснижения ранее установленной цены товара, если при этом выполняются в совокупности следующие условия:

а) расходы, необходимые для производства и реализации товара, существенно снизились;

б) состав продавцов или покупателей товара обуславливает возможность изменения цены товара в сторону уменьшения;

в) условия обращения товара на товарном рынке, в том числе обусловленные мерами государственного регулирования, включая налогообложение, тарифное регулирование, обеспечивают возможность изменения цены товара в сторону уменьшения.

2. При соблюдении условий, предусмотренных частью 1 статьи 13 настоящего Федерального закона, не признается монопольно высокой цена товара, являющегося результатом инновационной деятельности, то есть деятельности, приводящей к созданию нового невзаимозаменяемого товара или нового взаимозаменяемого товара при снижении расходов на его производство и (или) улучшение его качества.

3. Цена товара не признается монопольно высокой, если она установлена субъектом естественной монополии в пределах тарифа на такой товар, определенного в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4. Цена товара не признается монопольно высокой в случае непревышения цены, которая сформировалась в условиях конкуренции на сопоставимом товарном рынке.

5. Цена товара не признается монопольно высокой в случае, если она установлена на бирже при одновременном соблюдении следующих условий:

1) объем продаваемого на бирже товара, производимого и (или) реализуемого хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, составляет не менее величины, установленной федеральным антимонопольным органом и федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим нормативно-правовое регулирование сферы деятельности, к которой относится производство соответствующего товара;

2) сделки заключаются хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, в ходе биржевых торгов, которые соответствуют требованиям, определенным федеральным антимонопольным органом и федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим нормативно-правовое регулирование сферы деятельности, к которой относится производство соответствующего товара, в том числе требованиям к минимальному количеству участников биржевых торгов в течение торговой сессии;

3) хозяйствующий субъект, занимающий доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, аккредитованный и (или) участвующий в торгах (в том числе путем подачи заявок на участие в торгах брокеру, брокерам), предоставляет бирже список аффилированных лиц в порядке, установленном федеральным антимонопольным органом;

4) действия хозяйствующего субъекта, занимающего доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, и (или) его аффилированных лиц не относятся к манипулированию рынком;

5) реализация на бирже товара хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, осуществляется регулярно с равномерным распределением объема товара по торговым сессиям в течение календарного месяца. Правительство Российской Федерации вправе определять критерии регулярности и равномерности реализации товара на бирже для отдельных товарных рынков;

6) хозяйствующий субъект, занимающий доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, осуществляет регистрацию внебиржевых сделок на поставки товаров, обращающихся на таком товарном рынке, в случаях и в порядке, которые установлены Правительством Российской Федерации;

7) минимальный размер биржевого лота не препятствует доступу на соответствующий товарный рынок;

8) реализация товара хозяйствующим субъектом, занимающим доминирующее положение на соответствующем товарном рынке, осуществляется на бирже, соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации об организованных торгах, включая требования к соблюдению конфиденциаль-

ности информации о лицах, подавших соответствующие заявки на участие в торгах, в том числе путем подачи таких заявок брокеру, брокерам.

(часть 5 введена Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

6. Не признается монопольно высокой цена товара, установленная с учетом особенностей формирования стартовой цены на продукцию при ее продаже на бирже, согласованных с антимонопольным органом.

(часть 6 введена Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

7. Не признается монопольно высокой цена товара в случае, если она не превышает цену, установленную на бирже с соблюдением предусмотренных частями 5 и 6 настоящей статьи условий, и при этом экономические (коммерческие) условия сделки сопоставимы по количеству и (или) объему поставляемых товаров, срокам исполнения обязательств, условиям платежей, обычно применяемых в сделках данного вида, а также по иным разумным условиям, которые могут оказывать влияние на цену.

(часть 7 введена Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

8. При определении монопольно высокой цены товара в соответствии с частью 1 настоящей статьи учитываются биржевые и внебиржевые индикаторы цен, установленные на мировых рынках аналогичного товара.

(часть 8 введена Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

Статья 7. Монопольно низкая цена товара

(в ред. Федерального закона от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

1. Монопольно низкой ценой товара является цена, установленная занимающим доминирующее положение хозяйствующим субъектом, если эта цена ниже суммы необходимых для производства и реализации такого товара расходов и прибыли и ниже цены, которая сформировалась в условиях конкуренции на сопоставимом товарном рынке, при наличии такого рынка на территории Российской Федерации или за ее пределами, в том числе установленная:

1) путем снижения ранее установленной цены товара, если при этом выполняются в совокупности следующие условия:

а) расходы, необходимые для производства и реализации товара, остались неизменными или их изменение не соответствует изменению цены товара;

б) состав продавцов или покупателей товара остался неизменным либо изменение состава продавцов или покупателей товара является незначительным;

в) условия обращения товара на товарном рынке, в том числе обусловленные мерами государственного регулирования, включая налогообложение, тарифное регулирование, остались неизменными или их изменение несоразмерно изменению цены товара;

2) путем поддержания или неповышения ранее установленной цены товара, если при этом выполняются в совокупности следующие условия:

а) расходы, необходимые для производства и реализации товара, существенно возросли;

б) состав продавцов или покупателей товара обуславливает возможность изменения цены товара в сторону увеличения;

в) условия обращения товара на товарном рынке, в том числе обусловленные мерами государственного регулирования, включая налогообложение, тарифное регулирование, обеспечивают возможность изменения цены товара в сторону увеличения.

2. Не признается монопольно низкой цена товара в случае, если:

1) она установлена субъектом естественной монополии в пределах тарифа на такой товар, определенного в соответствии с законодательством Российской Федерации;

2) она не ниже цены, которая сформировалась в условиях конкуренции на сопоставимом товарном рынке;

3) ее установление продавцом товара не повлекло или не могло повлечь за собой ограничение конкуренции в связи с сокращением числа не входящих с продавцами или покупателями товара в одну группу лиц хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке.

#### Статья 8. Согласованные действия хозяйствующих субъектов (в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1. Согласованными действиями хозяйствующих субъектов являются действия хозяйствующих субъектов на товарном рынке при отсутствии соглашения, удовлетворяющие совокупности следующих условий:

1) результат таких действий соответствует интересам каждого из указанных хозяйствующих субъектов;

2) действия заранее известны каждому из участвующих в них хозяйствующих субъектов в связи с публичным заявлением одного из них о совершении таких действий;

3) действия каждого из указанных хозяйствующих субъектов вызваны действиями иных хозяйствующих субъектов, участвующих в согласованных действиях, и не являются следствием обстоятельств, в равной мере влияющих на все хозяйствующие субъекты на соответствующем товарном рынке. Такими обстоятельствами, в частности, могут быть изменение регулируемых тарифов, изменение цен на сырье, используемое для производства товара, изменение цен на товар на мировых товарных рынках, существенное изменение спроса на товар в течение не менее чем один год или в течение срока существования соответствующего товарного рынка, если этот срок составляет менее чем один год.

2. Совершение лицами, указанными в части 1 настоящей статьи, действий по соглашению не относится к согласованным действиям, а является соглашением.

## Статья 9. Группа лиц

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1. Группой лиц признается совокупность физических лиц и (или) юридических лиц, соответствующих одному или нескольким признакам из следующих признаков:

1) хозяйственное общество (товарищество, хозяйственное партнерство) и физическое лицо или юридическое лицо, если такое физическое лицо или такое юридическое лицо имеет в силу своего участия в этом хозяйственном обществе (товариществе, хозяйственном партнерстве) либо в соответствии с полномочиями, полученными, в том числе на основании письменного соглашения, от других лиц, более чем пятьдесят процентов общего количества голосов, принадлежащих на голосующие акции (доли) в уставном (складочном) капитале этого хозяйственного общества (товарищества, хозяйственного партнерства);

2) хозяйственное общество (товарищество, хозяйственное партнерство) и физическое лицо или юридическое лицо, если такое физическое лицо или такое юридическое лицо осуществляет функции единоличного исполнительного органа этого хозяйственного общества (товарищества, хозяйственного партнерства);

3) хозяйственное общество (товарищество, хозяйственное партнерство) и физическое лицо или юридическое лицо, если такое физическое лицо или такое юридическое лицо на основании учредительных документов этого хозяйственного общества (товарищества, хозяйственного партнерства) или заключенного с этим хозяйственным обществом (товариществом, хозяйственным партнерством) договора вправе давать этому хозяйственному обществу (товариществу, хозяйственному партнерству) обязательные для исполнения указания;

4) хозяйственное общество (товарищество, хозяйственное партнерство), в котором более чем пятьдесят процентов количественного состава коллегиального исполнительного органа и (или) совета директоров (наблюдательного совета, совета фонда) составляют одни и те же физические лица;

5) хозяйственное общество (хозяйственное партнерство) и физическое лицо или юридическое лицо, если по предложению такого физического лица или такого юридического лица назначен или избран единоличный исполнительный орган этого хозяйственного общества (хозяйственного партнерства);

6) хозяйственное общество и физическое лицо или юридическое лицо, если по предложению такого физического лица или такого юридического лица избрано более чем пятьдесят процентов количественного состава коллегиального исполнительного органа либо совета директоров (наблюдательного совета) этого хозяйственного общества;

7) физическое лицо, его супруг, родители (в том числе усыновители), дети (в том числе усыновленные), полнородные и неполнородные братья и сестры;

8) лица, каждое из которых по какому-либо из указанных в пунктах 1 - 7 настоящей части признаку входит в группу с одним и тем же лицом, а также другие лица, входящие с любым из таких лиц в группу по какому-либо из указанных в пунктах 1 - 7 настоящей части признаку;

9) хозяйственное общество (товарищество, хозяйственное партнерство), физические лица и (или) юридические лица, которые по какому-либо из указанных в пунктах 1 - 8 настоящей части признаков входят в группу лиц, если такие лица в силу своего совместного участия в этом хозяйственном обществе (товариществе, хозяйственном партнерстве) или в соответствии с полномочиями, полученными от других лиц, имеют более чем пятьдесят процентов общего количества голосов, приходящихся на голосующие акции (доли) в уставном (складочном) капитале этого хозяйственного общества (товарищества, хозяйственного партнерства).

2. Установленные антимонопольным законодательством запреты на действия (бездействие) на товарном рынке хозяйствующего субъекта распространяются на действия (бездействие) группы лиц, если федеральным законом не установлено иное.

## **Глава 2. МОНОПОЛИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ**

Статья 10. Запрет на злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением

1. Запрещаются действия (бездействие) занимающего доминирующее положение хозяйствующего субъекта, результатом которых являются или могут являться недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других лиц, в том числе следующие действия (бездействие):

1) установление, поддержание монопольно высокой или монопольно низкой цены товара;

2) изъятие товара из обращения, если результатом такого изъятия явилось повышение цены товара;

3) навязывание контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора (экономически или технологически не обоснованные и (или) прямо не предусмотренные федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами уполномоченных федеральных органов исполнительной власти или судебными актами требования о передаче финансовых средств, иного имущества, в том числе имущественных прав, а также согласие заключить договор при условии внесения в него положений относительно товара, в котором контрагент не заинтересован, и другие требования);

4) экономически или технологически не обоснованные сокращение или прекращение производства товара, если на этот товар имеется спрос или раз-

мещены заказы на его поставки при наличии возможности его рентабельного производства, а также если такое сокращение или такое прекращение производства товара прямо не предусмотрено федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами уполномоченных федеральных органов исполнительной власти или судебными актами;

5) экономически или технологически не обоснованные отказ либо уклонение от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) в случае наличия возможности производства или поставок соответствующего товара, а также в случае, если такой отказ или такое уклонение прямо не предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами уполномоченных федеральных органов исполнительной власти или судебными актами;

б) экономически, технологически и иным образом не обоснованное установление различных цен (тарифов) на один и тот же товар, если иное не установлено федеральным законом;

7) установление финансовой организацией необоснованно высокой или необоснованно низкой цены финансовой услуги;

8) создание дискриминационных условий;

9) создание препятствий доступу на товарный рынок или выходу из товарного рынка другим хозяйствующим субъектам;

10) нарушение установленного нормативными правовыми актами порядка ценообразования;

11) манипулирование ценами на оптовом и (или) розничных рынках электрической энергии (мощности).

(п. 11 введен Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

2. Хозяйствующий субъект вправе представить доказательства того, что его действия (бездействие), указанные в части 1 настоящей статьи (за исключением действий, указанных в пунктах 1, 2, 3, 5, 6, 7 и 10 части 1 настоящей статьи), могут быть признаны допустимыми в соответствии с требованиями части 1 статьи 13 настоящего Федерального закона.

3. В целях предупреждения создания дискриминационных условий могут устанавливаться федеральным законом или нормативным правовым актом Правительства Российской Федерации правила недискриминационного доступа на товарные рынки и (или) к товарам, производимым или реализуемым субъектами естественных монополий, регулирование деятельности которых осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 17 августа 1995 года № 147-ФЗ "О естественных монополиях", а также к объектам инфраструктуры, используемым этими субъектами естественных монополий непосредственно для оказания услуг в сферах деятельности естественных монополий. Указанные правила должны содержать:

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1) перечень товаров, объектов инфраструктуры, к которым предоставляется недискриминационный доступ;

(п. 1 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

2) перечень информации, позволяющей обеспечить возможность сопоставления участниками соответствующего товарного рынка условий обращения товаров на товарном рынке и (или) доступа на товарный рынок, а также иной необходимой для доступа на товарный рынок и (или) обращения товаров на товарном рынке существенной информации;

3) порядок раскрытия информации, предусмотренной пунктом 2 настоящей части, в том числе о товарах, производимых или реализуемых хозяйствующими субъектами, указанными в абзаце первом настоящей части, стоимости этих товаров и размере платы за доступ на товарный рынок, возможном объеме производства или реализации этих товаров, о технических и технологических возможностях предоставления этих товаров;

4) порядок возмещения экономически обоснованных расходов хозяйствующих субъектов, указанных в абзаце первом настоящей части, на производство и (или) реализацию соответствующих товаров и (или) организацию доступа на товарный рынок;

5) условия проведения конкурсных процедур доступа на товарный рынок, на котором осуществляют деятельность хозяйствующие субъекты, указанные в абзаце первом настоящей части, при наличии экономической, технологической или иной возможности, если иные процедуры доступа на товарный рынок не предусмотрены законодательством Российской Федерации;

6) существенные условия договоров и (или) типовые договоры о предоставлении доступа на товарный рынок и (или) к товарам хозяйствующих субъектов, указанных в абзаце первом настоящей части;

7) порядок определения потребителей, подлежащих обязательному обслуживанию, установления минимального уровня их обеспечения и очередности предоставления доступа на товарные рынки и (или) к товарам в случае невозможности удовлетворения в полном объеме потребностей в товаре, производимом и (или) реализуемом хозяйствующими субъектами, указанными в абзаце первом настоящей части, с учетом необходимости защиты прав и законных интересов граждан, обеспечения безопасности государства, охраны природы и культурных ценностей;

8) условия доступа на товарный рынок, и (или) к товарам, и (или) к объектам инфраструктуры хозяйствующих субъектов, указанных в абзаце первом настоящей части, а в установленных случаях требования об осуществлении технологических и (или) технических мероприятий, в том числе при технологическом присоединении;

(п. 8 в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

9) требования к характеристикам соответствующего товара, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

(часть третья в ред. Федерального закона от 17.07.2009 № 164-ФЗ)

4. Требования настоящей статьи не распространяются на действия по осуществлению исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ или услуг.

Статья 11. Запрет на ограничивающие конкуренцию соглашения хозяйствующих субъектов  
(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1. Признаются картелем и запрещаются соглашения между хозяйствующими субъектами-конкурентами, то есть между хозяйствующими субъектами, осуществляющими продажу товаров на одном товарном рынке, если такие соглашения приводят или могут привести к:

- 1) установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок;
- 2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
- 3) разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);
- 4) сокращению или прекращению производства товаров;
- 5) отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками).

2. Запрещаются "вертикальные" соглашения между хозяйствующими субъектами (за исключением "вертикальных" соглашений, которые признаются допустимыми в соответствии со статьей 12 настоящего Федерального закона), если:

- 1) такие соглашения приводят или могут привести к установлению цены перепродажи товара, за исключением случая, если продавец устанавливает для покупателя максимальную цену перепродажи товара;
- 2) такими соглашениями предусмотрено обязательство покупателя не продавать товар хозяйствующего субъекта, который является конкурентом продавца. Данный запрет не распространяется на соглашения об организации покупателем продажи товаров под товарным знаком либо иным средством индивидуализации продавца или производителя.

3. Запрещаются соглашения хозяйствующих субъектов, являющихся участниками оптового и (или) розничных рынков электрической энергии (мощности), организациями коммерческой инфраструктуры, организациями технологической инфраструктуры, сетевыми организациями, если такие соглашения приводят к манипулированию ценами на оптовом и (или) розничных рынках электрической энергии (мощности).

4. Запрещаются иные соглашения между хозяйствующими субъектами (за исключением "вертикальных" соглашений, которые признаются допустимыми в соответствии со статьей 12 настоящего Федерального закона), если установлено, что такие соглашения приводят или могут привести к ограничению кон-

курении. К таким соглашениям могут быть отнесены, в частности, соглашения:

1) о навязывании контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора (необоснованные требования о передаче финансовых средств, иного имущества, в том числе имущественных прав, а также согласие заключить договор при условии внесения в него положений относительно товаров, в которых контрагент не заинтересован, и другие требования);

2) об экономически, технологически и иным образом не обоснованном установлении хозяйствующим субъектом различных цен (тарифов) на один и тот же товар;

3) о создании другим хозяйствующим субъектам препятствий доступу на товарный рынок или выходу из товарного рынка;

4) об установлении условий членства (участия) в профессиональных и иных объединениях.

5. Физическим лицам, коммерческим организациям и некоммерческим организациям запрещается осуществлять координацию экономической деятельности хозяйствующих субъектов, если такая координация приводит к любому из последствий, которые указаны в частях 1 - 3 настоящей статьи, которые не могут быть признаны допустимыми в соответствии со статьями 12 и 13 настоящего Федерального закона или которые не предусмотрены федеральными законами.

6. Хозяйствующий субъект вправе представить доказательства того, что заключенные им соглашения, предусмотренные частями 2 - 4 настоящей статьи, могут быть признаны допустимыми в соответствии со статьей 12 или с частью 1 статьи 13 настоящего Федерального закона.

7. Положения настоящей статьи не распространяются на соглашения между хозяйствующими субъектами, входящими в одну группу лиц, если одним из таких хозяйствующих субъектов в отношении другого хозяйствующего субъекта установлен контроль либо если такие хозяйствующие субъекты находятся под контролем одного лица, за исключением соглашений между хозяйствующими субъектами, осуществляющими виды деятельности, одновременное выполнение которых одним хозяйствующим субъектом не допускается в соответствии с законодательством Российской Федерации.

8. Под контролем в настоящей статье, в статьях 11.1 и 32 настоящего Федерального закона понимается возможность физического или юридического лица прямо или косвенно (через юридическое лицо или через несколько юридических лиц) определять решения, принимаемые другим юридическим лицом, посредством одного или нескольких следующих действий:

1) распоряжение более чем пятьюдесятью процентами общего количества голосов, приходящихся на голосующие акции (доли), составляющие уставный (складочный) капитал юридического лица;

2) осуществление функций исполнительного органа юридического лица.

9. Требования настоящей статьи не распространяются на соглашения о предоставлении и (или) об отчуждении права использования результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ или услуг.

Статья 11.1. Запрет на согласованные действия хозяйствующих субъектов, ограничивающие конкуренцию  
(введена Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1. Запрещаются согласованные действия хозяйствующих субъектов-конкурентов, если такие согласованные действия приводят к:

- 1) установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок;
- 2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
- 3) разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);
- 4) сокращению или прекращению производства товаров;
- 5) отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками), если такой отказ прямо не предусмотрен федеральными законами.

2. Запрещаются согласованные действия хозяйствующих субъектов, являющихся участниками оптового и (или) розничных рынков электрической энергии (мощности), организациями коммерческой инфраструктуры, организациями технологической инфраструктуры, сетевыми организациями, если такие согласованные действия приводят к манипулированию ценами на оптовом и (или) розничных рынках электрической энергии (мощности).

3. Запрещаются иные, не предусмотренные частями 1 и 2 настоящей статьи, согласованные действия хозяйствующих субъектов-конкурентов, если установлено, что такие согласованные действия приводят к ограничению конкуренции. К таким согласованным действиям могут быть отнесены действия по:

- 1) навязыванию контрагенту условий договора, невыгодных для него или не относящихся к предмету договора (необоснованные требования о передаче финансовых средств, иного имущества, в том числе имущественных прав, а также согласие заключить договор при условии внесения в него положений относительно товаров, в которых контрагент не заинтересован, и другие требования);
- 2) экономически, технологически и иным образом не обоснованному установлению хозяйствующим субъектом различных цен (тарифов) на один и тот же товар;
- 3) созданию другим хозяйствующим субъектам препятствий доступу на товарный рынок или выходу из товарного рынка.

4. Хозяйствующий субъект вправе представить доказательства того, что осуществленные им согласованные действия, предусмотренные частями 1 - 3

настоящей статьи, могут быть признаны допустимыми в соответствии с частью 1 статьи 13 настоящего Федерального закона.

5. Указанные в настоящей статье запреты не распространяются на согласованные действия хозяйствующих субъектов, совокупная доля которых на товарном рынке не превышает двадцать процентов и при этом доля каждого из которых на товарном рынке не превышает восемь процентов.

6. Положения настоящей статьи не распространяются на согласованные действия хозяйствующих субъектов, входящих в одну группу лиц, если одним из таких хозяйствующих субъектов в отношении другого хозяйствующего субъекта установлен контроль или если такие хозяйствующие субъекты находятся под контролем одного лица.

## Статья 12. Допустимость «вертикальных» соглашений

1. Допускаются "вертикальные" соглашения в письменной форме (за исключением «вертикальных» соглашений между финансовыми организациями), если эти соглашения являются договорами коммерческой концессии.

2. Допускаются «вертикальные» соглашения между хозяйствующими субъектами (за исключением «вертикальных» соглашений между финансовыми организациями), доля каждого из которых на любом товарном рынке не превышает двадцать процентов.

Статья 13. Допустимость действий (бездействия), соглашений, согласованных действий, сделок, иных действий

1. Действия (бездействие) хозяйствующих субъектов, предусмотренные частью 1 статьи 10 настоящего Федерального закона (за исключением действий (бездействия), указанных в пунктах 1 (за исключением случаев установления или поддержания цены товара, являющегося результатом инновационной деятельности), 2, 3, 5, 6, 7 и 10 части 1 статьи 10 настоящего Федерального закона), соглашения и согласованные действия, предусмотренные частями 2 - 4 статьи 11, статьей 11.1 настоящего Федерального закона, сделки, иные действия, предусмотренные статьями 27 - 30 настоящего Федерального закона, могут быть признаны допустимыми, если такими действиями (бездействием), соглашениями и согласованными действиями, сделками, иными действиями не создается возможность для отдельных лиц устранить конкуренцию на соответствующем товарном рынке, не налагаются на их участников или третьих лиц ограничения, не соответствующие достижению целей таких действий (бездействия), соглашений и согласованных действий, сделок, иных действий, а также если их результатом является или может являться:

(в ред. Федеральных законов от 17.07.2009 № 164-ФЗ, от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1) совершенствование производства, реализации товаров или стимулирование технического, экономического прогресса либо повышение конкурентоспособности товаров российского производства на мировом товарном рынке;

2) получение покупателями преимуществ (выгод), соразмерных преимуществам (выгодам), полученным хозяйствующими субъектами в результате действий (бездействия), соглашений и согласованных действий, сделок.

1.1. Соглашения хозяйствующих субъектов о совместной деятельности, которые могут привести к последствиям, указанным в части 1 статьи 11 настоящего Федерального закона, могут быть признаны допустимыми, если такими соглашениями не создается для отдельных лиц возможность устранить конкуренцию на соответствующем товарном рынке, не налагаются на третьих лиц ограничения и результатом таких соглашений является или может являться в совокупности:

1) совершенствование производства, реализация товаров или стимулирование технического, экономического прогресса либо осуществление его участниками прямых инвестиций на территории Российской Федерации (в том числе введение новых производственных мощностей, модернизация действующих производственных мощностей);

2) получение покупателями преимуществ (выгод), соразмерных преимуществам (выгодам), полученным хозяйствующими субъектами в результате действий (бездействия), соглашений и согласованных действий, сделок.

(часть 1.1 введена Федеральным законом от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

2. Правительство Российской Федерации вправе определять случаи допустимости соглашений, соответствующих условиям, указанным в пунктах 1 и 2 части 1 настоящей статьи (общие исключения). Общие исключения в отношении соглашений и согласованных действий, указанных в частях 2 - 5 статьи 11 настоящего Федерального закона, определяются Правительством Российской Федерации по предложению федерального антимонопольного органа, вводятся на конкретный срок и предусматривают:

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

1) вид соглашения;

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

2) условия, которые не могут рассматриваться как допустимые в отношении таких соглашений;

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

3) обязательные условия для обеспечения конкуренции, которые должны содержаться в таких соглашениях;

4) утратил силу. - Федеральный закон от 06.12.2011 № 401-ФЗ.

3. Общими исключениями могут предусматриваться наряду с указанными в части 2 настоящей статьи условиями иные условия, которым должны соответствовать соглашения.

(в ред. Федерального закона от 06.12.2011 № 401-ФЗ)

## Статья 14. Запрет на недобросовестную конкуренцию

1. Не допускается недобросовестная конкуренция, в том числе:

1) распространение ложных, неточных или искаженных сведений, которые могут причинить убытки хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;

2) введение в заблуждение в отношении характера, способа и места производства, потребительских свойств, качества и количества товара или в отношении его производителей;

3) некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых им товаров с товарами, производимыми или реализуемыми другими хозяйствующими субъектами;

4) продажа, обмен или иное введение в оборот товара, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ, услуг;

5) незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

2. Не допускается недобросовестная конкуренция, связанная с приобретением и использованием исключительного права на средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ или услуг.

3. Решение федерального антимонопольного органа о нарушении положений части 2 настоящей статьи в отношении приобретения и использования исключительного права на товарный знак направляется заинтересованным лицом в федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности для признания недействительным предоставления правовой охраны товарному знаку.

## *Aldi*

Сегодня самым популярным местом для покупок для большинства россиян по-прежнему остаются открытые продовольственные рынки. В западных странах подобных рынков нет, но зато есть discount store – магазины, где цены на товары максимально приближены к оптовым. Мировые лидеры современной торговли, такие как Wal-Mart, Carrefour, Lidl, ALDI представляют собой различные сети магазинов-дискаунтеров (дискаунтов). Сегодня на западе и в Америке появился новый торговый термин – no frills, который переводится как «без прикрас», «без украшений», «ничего лишнего». В Англии и других странах Западной Европы существует даже движение потребителей no frills. Идея no frills заключается в том, что покупатель не обязан переплачивать за дизайн и дорогую полиграфию упаковки. Товары no frills – одна из главных примет нового веяния в розничном бизнесе. Помимо самой упаковки, принципам no frills подчинена и организация торгового пространства дискаунтера.

Идеальным примером системы no frills может служить немецкая торговая компания ALDI.

Магазины ALDI рассчитаны на покупателей с небольшим доходом, например в США это люди с годовым доходом до \$30 тыс. Но аналитики наблюдают тенденции роста популярности ALDI среди довольно состоятельных людей. Ведь сегодня при растущем дефиците времени человек высокого ценит скорость и качество обслуживания. И именно этим могут похвастаться безупречные немцы.

Интересно, что раньше ALDI позиционировала себя как магазины для малоимущих, сейчас же как магазины для экономных и бережливых.

Есть два вида дискаунтеров: «мягкий» и «жесткий». Основная разница между ними конечно цены – более низкие в «жестком» дискаунтере. Это достигается в основном за счет различий оформления торгового зала. У «жесткого» дискаунтера оформление предельно простое – дешевое, но прочное оборудование (стеллажи), примитивная раскладка товара. В «мягком» дискаунтере оформлению помещения уделяется больше внимания. Еще одно различие – широта ассортимента. Мягкий дискаунтер предлагает 1100 и более наименований против 700-900 у «жесткого». «Жесткие» дискаунтеры в США получили название deep-discount.

ALDI представляет собой классический пример дискаунтера жесткого типа. Жесткие дискаунтеры ALDI работают со средней торговой наценкой 12% и прибылью 2%.

Благодаря жестко ограниченному ассортименту магазинов удается обеспечить беспрецедентно высокие для отрасли показатели реализации одной товарной позиции. В итоге каждая позиция в ассортименте сети ALDI обеспечивает объем продаж в 30 млн. евро в год.

Работать с ALDI выгодно любому производителю.

ALDI- одна из тех компаний, которые восхищают и интригуют одновременно. Удивительно и парадоксально, что сеть, имеющая магазины с персоналом от 3 до 10 человек с ассортиментом менее чем в 600 наименований, по сведениям американского журнала «The retailer's news», входит в десятку самых крупных мировых розничных компаний. ALDI насчитывает свыше 4 тыс. магазинов в 10 странах мира. Общий торговый оборот сети составляет порядка \$27 млрд. А один из владельцев Тео Альбрехт, по сведениям журнала Forbes, занимает пятую позицию в рейтинге самых богатых людей планеты. Его личное состояние оценивается в \$26,8 млрд. Однако он и его брат Карл практически не встречаются с финансовыми аналитиками и прессой, ведя замкнутый образ жизни. И на это есть причины. В 1972 году Тео был похищен с целью получения выкупа, 18 дней похитители держали его в заброшенном доме на окраине Мюнхена.

История ALDI началась в провинциальном городке Германии Рурхе, где в 1948 году Тер и Карл Альбрехты открыли небольшую бакалейную лавку под вывеской ALDI. Тогда в послевоенной Германии, где все население нуждалось в дешевых товарах, начинала складываться концепция дискаунтеров. К концу 1950-х годов братьям принадлежало уже более 350 магазинов. В начале 1960-х годов компания ALDI занимала уже 47% национального рынка, но под давлением антимонопольного комитета Германии была вынуждена искать новые рынки в других странах. Первые филиалы за пределами Германии открылись в Бельгии и Новой Зеландии.

Для того, чтобы описать формулу успеха ALDI, нужно прежде всего обратить внимание на размеры магазинов компании. Составляющие всего лишь 1400 кв.м./800 кв.м. по другим данным (1400 - примерно треть от площади обычного супермаркета за рубежом; 800 кв.м. – половина отечественного супермаркета) ALDI последовательно проводит политику минимализма во всем.

Так потолки в торговых помещениях намного ниже чем в обыкновенных супермаркетах, на мощности лампочек тоже экономят. В магазинах нет витрин – все товары не более 600 -700 наименований, находя в открытых коробках или прямо на транспортных паллетах. Современный ALDI – это магазин, по интерьеру напоминающий склад, разбавленный немецкой чистотой и порядком. Компания не тратится на световые вывески и обозначения своих магазинов. При этом хитрые немцы, действуют как настоящие охотники: ставят свои неприметные магазинчики рядом с крупными яркими супермаркетами, чтобы покупатель мог все что не нашел в ALDI, купить сразу же неподалеку. Ведь средний супермаркет обычно предлагает около 34 тыс. наименований, тогда как в ALDI в лучшем случае найдется 700. Однако. Несмотря на столь ограниченное предложение, ассортимент ALDI составляет 85% того, что люди покупают регулярно. Цена за один и тот же набор продуктов из ALDI получается в 2 раза дешевле, чем в соседнем супермаркете. Такая разница в ценах при одинаковом качестве продукта убедит кого угодно.

Часто в магазинах ALDI не найти вина, пива, различных услуг типа фото. Как правило, в магазинах ALDI лишь один вид муки, соды, горчицы и т.д.

Ставка компании, сделанная на продажу самых ходовых продуктов питания (хлеба, консервов, фасованного мяса и т.д.), позволила ALDI максимально увеличить темпы роста товарооборота. Что и стало, по мнению экспертов, главным фактором финансового успеха ALDI.

ALDI придерживается тактики продажи продуктов питания под собственным брендом.

Во-первых товары **private label** стоят на 30% дешевле традиционных раскрученных брендов, а во-вторых работа с такой продукцией позволяет компании контролировать качество товара.

Другим способом снижения стоимости товаров является тот факт, что в отличие от большинства розничных сетей, которые арендуют торговые здания и площади, ALDI владеет участком земли под собственным магазином.

Нерабочие воскресенья и отсутствие круглосуточного обслуживания также относятся к статьям экономии. Оплата принимается только наличными - никаких кредиток. Ни в одном телефонном справочнике нельзя найти номеров телефонов магазинов ALDI. И это тоже специальная политика компании: ни один звонок не должен отрывать сотрудников магазина от работы. ALDI не тратится на рекламу в периодических изданиях. Вместо этого каждые 2 недели компания выпускает листовки с информацией о своих товарах. В отличие от большинства супермаркетов, где пакеты для продуктов бесплатны, в ALDI придется за них заплатить – 5 центов за бумажные и 10 центов - за полиэтиленовые. Покупателю также предлагается арендовать тележку для продуктов, внося депозит в размере 25 центов. Ведь ни для кого не секрет, что стоимость «бесплатных» пакетов и тележек заложена в цену продаваемого товара, а в ALDI принимать решения об оплате этих услуг предоставлено самому покупателю.

Компания большое внимание уделяет кадровой дисциплине. По словам руководства, ALDI нанимает «самых приветливых и самых быстрых людей». Оперативность сотрудников должна компенсировать довольно маленький штат. В стандартном магазине ALDI работает всего лишь 4 человека: менеджер, помощник менеджера и два кассира. И эти сотрудники неплохо зарабатывают: кассиры – \$10,5 в час, помощник менеджера – \$ 17,4 (в США).

ALDI никогда не устраивает шумихи вокруг своего появления на новом рынке. Напротив, все свои усилия компания сосредотачивает на расширении своей сети, а конкуренты не успевают опомниться, как у них под носом открыто несколько сотен немецких магазинов-дискаунтеров. Главные принципы торговли культивируемые в ALDI – это простота и эффективность. В какой бы магазин ALDI вы не попали, будь то в США или Австралии, все они будут одинакового размера, с четким разделением торговой площади и удобной парковкой для покупателей.

Вся продукция ALDI поставляется в магазины исключительно из распределительных центров, каждый из которых обслуживает от 30 до 60 магазинов. Существуют нормативы на время разгрузки товаров. Так, время разгрузки одной ассортиментной позиции должно занимать не более 2,83 сек.

В ALDI оптимизирована структура управления. Здесь вообще нет таких структур как маркетинг, контрольные службы, управление по связям с общественностью, правовой департамент и др. Ограничено количество уровней управления. Их всего 5 сверху до низу. Причем организация настолько прозрачна, что высший менеджер целого региона зачастую знает в лицо продавцов каждого магазина.

Уровень 5 . Низшая должность – «хозяйка кассы», фактически кассир, продавец и вспомогательный служащий в одном лице

Уровень 4. Директор (менеджер) магазина (называемого в ALDI филиалом. Он отвечает буквально за все – от небрежности выкладки товара до проблем доставки выручки в банк.)

Уровень 3. Руководитель района, у которого в прямом подчинении имеется от 6 до 8 магазинов.

Уровень 2. Региональное общество, где на равных уровнях находятся: бухгалтерия, служба персонала и подразделение электронной обработки информации, руководители центрального звена по приемке товара, транспортным средствам и складам, подразделение мировой закупки товара.

Уровень 1. Директор по продажам в региона.

На самом верху – коммерческий директор.

Руководитель уровня с номером N+2, как правило имеет право принимать решения по уровню N и участвует с совещательным голосом в выработке вышестоящим руководителем решений по уровню N+1. таким образом соблюдается компетенция и знание реальных условий работы, и в то время решения принимаются с учетом общей политики.

Идеальным количеством магазинов на одно региональное управление является цифра от 50-80. Структура организована таким образом, чтобы обмен информацией между уровнями был достаточным, но минимальным. Во всяком случае, все сотрудники ALDI, которые уходили из системы, не могли сообщить ничего, достойного внимания.

### **Конкуренционные стратегии WalMart и Kmart**

Это произошло в 1962 году. Два новичка и одна из крупнейших розничных торговых компаний в Штатах практически одновременно открыли свои первые в стране супермаркеты - WalMart в Роджерсе, штат Арканзас, Target в Роузвилле, Миннесота, и Kmart в пригороде Детройта. Так началась Великая война в розничном торговом секторе США, которой было суждено растянуться почти на четыре десятилетия. Сейчас эта война уже окончена. Компания WalMart, созданная талантом и волей Сэма Уолтона, в 1962 году – никому не известная мелкая провинциальная фирма, победила в ней и сейчас опережает своего ближайшего конкурента в пять раз по объему продаж. А вот Kmart, сорок лет назад считавшаяся безусловным лидером рынка, 22 января 2002 года была вынуждена объявить о своем банкротстве. Американская сеть универмагов Kmart уволила 37 тыс. человек и закрыла 326 магазинов. Штат сотрудников Kmart составляет 220 тысяч человек. Вторая по величине в США компания розничной торговли пытается выйти из состояния банкротства. А принятые экстренные меры должны помочь аккумулировать средства для выплаты 2 млрд долл. долгов и возобновить нормальную деятельность. Реструктуризация будет стоить 1,7 млрд долл. Конечно, в ее провале немалую роль сыграли и неудачные обстоятельства, в частности, экономический спад в США, однако не это главное. Руководство Kmart само выкопало могилу для своей компании, совершив за последние двадцать лет, кажется, все ошибки, которые только можно было совершить.

**Краткая история Kmart.** В отличие от своих будущих непримиримых соперников, WalMart и Target (в 1962 году) компания S.S. Kresge Co., открывшая свой первый супермаркет Kmart, вовсе не являлась новичком на американском розничном рынке. Она была основана в 1899 году молодым предпринимателем Себастьяном Кресге, который успешно провел свое детище через все шторма двух мировых войн, Великой депрессии и прочих кризисов послабее.

В конце своей долгой жизни (он скончался в 1966 году в возрасте 99 лет) Себастьян Кресге успел увидеть, как созданная им компания осуществляет один из величайших переворотов в истории розничной торговли. Дешевые супермаркеты с самым широким ассортиментом товаров (в США они получили название discount store) оказались своевременной и блестящей идеей. Вслед за первым магазином в том же 1962 году были открыты еще 17, а четыре года спустя, в год смерти основателя фирмы, количество супермаркетов Kmart достигло уже 162, а сама S.S. Kresge впервые в своей истории превысила миллиардный уровень объема продаж.

Для сравнения, WalMart сумела выйти на него только в 1979 году. Это время - 60-70-е годы – было, наверное, высшей точкой подъема компании. В супермаркетах Kmart молодые пары из поколения «бэби-бума» приобретали

мебель, посуду, другие предметы обстановки для своих первых отдельных домов и квартир. Конкуренты еще только поднимались на ноги, и даже сам Сэм Уолтон, основатель WalMart, не считал для себя зазорным учиться на примере Kmart и копировать некоторые приемы. Сеть магазинов росла как на дрожжах, в 1976 году их число достигло 1206 (причем 271 из них был открыт за один только тот год), и они приносили компании 94,5% доходов. На следующий год S.S. Kresge была официально переименована в Kmart, что полностью отражало сложившееся положение вещей.

В 1981 году компания Kmart открыла свой двухтысячный супермаркет, а к концу года их стало еще на 55 больше. Казалось бы, ее блестящему будущему ничто не угрожало, однако именно в это время началась та самая череда ошибок, которая через двадцать лет привела компанию к краху. Сосредоточив все усилия на максимальном расширении сети супермаркетов, руководство Kmart сравнительно мало интересовалось такими вопросами, как дизайн магазинов, ассортимент товаров или организация снабжения. Покупатели, разочарованные низким качеством товаров, их беспорядочным расположением, «ненавязчивым» сервисом, стали уделять больше внимания конкурентам. Долгое время компания Kmart была спокойна, так как WalMart развивался в сельской местности, а Kmart ориентировалась на городское население. Однако она оказалась не готова к приходу WalMart на городской розничный рынок в конце восьмидесятых годов и в итоге проиграла в конкурентной борьбе.

Признанием официальной капитуляции явилась отставка Джозефа Антониони. Семь лет возглавляемая им компания вела борьбу со своим конкурентом. Противники выглядели похоже, продавали одни и те же товары и переманивали покупателей друг у друга.

В 1987 году когда Антониони принял бразды правления Kmart, забот у него прибавилось. Помимо прочего, в наследство ему досталось несколько магазинов, отслуживших 17 лет, с покореженными полами, разбитыми светильниками, неудобными стеллажами и неприглядными витринами, расположенными среди проходов. Кроме того его предшественники игнорировали сложные компьютерные системы, с помощью которых WalMart оценивала и пополняла товарные запасы быстро и эффективно.

Однако принимая во внимание, что обе компании появились одновременно, Kmart значительно опережала конкурента. Число ее магазинов в было в 2 раза больше. 2223 против 1198, объемы продаж составляли 25,63 млрд долл. в сравнении с 15,96 млрд долл. У WalMart. Магазины Kmart по большей части были расположены в городах, а бросающийся в глаза логотип громадная буква «К», и активная реклама способствовала большой популярности Kmart.

И хотя динамика роста прибыли и выручки у WalMart отличалась стабильностью, многие эксперты никогда не рассматривали компанию в качестве солидного игрока. В отличие от Kmart, чьи магазины были расположены в престижных городских районах, конкурируя с другими крупными розничными сетями, магазины WalMart располагались на окраинах небольших городов, переманивая клиентов мелких магазинов.

Сеть WalMart разрасталась столь стремительно, что становилось очевидным вторжение в крупные города на территорию Kmart, а, следовательно, и непосредственное противостояние неизбежны. Готовясь к схватке Антониони решил сконцентрироваться на собственных сильных сторонах маркетинге и продвижении товара. Он сам обладал внешностью и повадками телезвезды и вкладывал деньги в телевизионные рекламные компании, привлекая для этого различных знаменитостей. В то же время до конца 1980 годов большинство американцев не видели ни одной рекламы WalMart. Уолтон и не пытался изменить ситуацию. Избегая рекламы, он сосредоточил усилия не на маркетинге, а на повышении эффективности функционирования розничной сети. Уолтон инвестировал десятки миллионов долларов в создание компьютерной системы, объединившей кассовые аппараты с центральным офисом и позволившей оперативно пополнять запасы. Он также израсходовал изрядную сумму на создание грузового парка автомобилей и распределительных центров, вокруг которых на расстоянии не более одного дня пути размещались магазины. Все это позволило как повысить степень контроля, так и значительно снизить издержки. В то время как Kmart улучшала свой имидж, добиваясь внимания покупателей, WalMart продолжала снижать издержки, полагая, что цена – наиболее весомый аргумент в борьбе за потребителя.

Когда в Америке начала расти популярность магазинов, продававших товары со скидкой, аналитики и акционеры стали предрекать значительный рост продаж обоих конкурентов. Стремясь оправдать эти ожидания, Kmart и WalMart снова избрали разные пути. Антониони попытался увеличить объем продаж за счет привлечения других розничных сетей, таких как Sports Authority, OfficeMax, Borders, специализирующихся на продаже спортивных товаров, офисных принадлежностей и книг соответственно. «Это стратегия завтрашнего дня» – так правдивал он подобную диверсификацию

Тем временем Уолтон избрал прямо противоположную тактику, решив сделать ставку на скидки. Он основал Sam'Club, магазин-клуб, предоставляющий значительные скидки только своим членам. Затем он обратился к идее уже применявшейся Kmart в 1960 – х годах, но себя оправдавшей: продаже со скидкой бакалейных товаров. Первый его гипермаркет площадью 21 тыс. кв.м., закончился неудачно. Покупатели жаловались, что продукты не были свежими, что расставлены они как попало, а найти необходимый товар весьма проблематично. Уолтон был вынужден признать, что идея с гипермаркетом провалилась. Особо не расстраиваясь по этому поводу он несколько модифицировал эту идею в результате чего появился Суперцентр, магазин поменьше гипермаркета, предлагавший товары со скидкой, в том числе и бакалейные.

**Краткая история WalMart.** Сэм Уолтон (1918-1992) – король розничной торговли конца XX века. Всего за несколько десятилетий он превратил маленький магазин в центре провинциального городка в WalMart – крупнейшую в мире сеть розничной торговли.

Сэм начал трудиться уже в 7 лет в качестве разносчика утренних газет. Кроме того, будущий основатель WalMart активно занимался спортом – баскет-

болом и американским футболом. Впоследствии он будет вспоминать, что именно футбол научил его настоящей командой игре. Именно там он понял, как можно компенсировать свои минусы за счет партнеров.

Вообще Сэм Уолтон не любил вспоминать детство, омраченное постоянными склоками ненавидевших друг друга родителей. Его подробные биографии обычно начинаются с 1940 года, когда он окончил университет штата Миссури, где получил степень бакалавра бизнеса и откуда направился в торговую компанию J. C. Penney. Там Сэму не понравилось – ни заработок, ни коллектив, – и очень скоро он перешел в торговую компанию Claremore. Тут было повеселее, хотя в зарплате он особо не выиграл. Зато встретил будущую супругу – Хелену Робсон, на которой и женился в 1943 году в День Святого Валентина. По счастливой случайности отец Хелены оказался довольно состоятелен.

Вскоре после женитьбы Сэма призвали в армию. Однако у Сэма обнаружили проблемы с сердцем и когда узнали, что Уолтон имеет какой-никакой опыт в торговле, его, нераздумывая, назначили интендантом (по-нашему – прапорщиком-завхозом) авиачасти. Так в армии Сэм Уолтон окончательно и решил, что торговля – его судьба.

После его демобилизации состоялся расширенный (с участием отца Хелены) семейный совет, на котором Сэм поставил перед тестем вопрос ребром: или его дочь будет влачить жалкое существование супруги перебивающегося с хлеба наводу торгового агента, или любящий папа поможет молодым встать на ноги. Папа очень любил дочь, поэтому в его выборе можно было не сомневаться – Сэму Уолтону был открыт кредит на \$20 тысяч. На эти деньги Сэм и Хелена открыли в Ньюпорте, штат Арканзас, по франшизе магазинчик с гордой вывеской Ben Franklin.

За пять лет Сэм превратил свою лавочку в самый прибыльный магазин сети Ben Franklin, так что владелец торговой марки и решил, что дело не в том, кто управляет лавкой, а в ее названии. Однажды он отказался продлевать с Уолтоном контракт и сам взялся за дело. Свою ошибку он понял быстро: как только узнал, насколько успешно пошли дела у нового уолтоновского магазина.

Это была лавочка в Бентонвилле, все в том же Арканзасе, под названием Five & Ten Cents («Пять и десять центов»). Сейчас в этом здании музей WalMart Stores, где представлены образцы товаров полувековой давности. Среди них большой термометр, который один покупатель вернул Уолтону, заявив, что тот «неправильно показывает время».

За 10 лет было открыто 10 магазинов «Five & Ten Cents». При этом некоторые из них за пределами Арканзаса – в штате Миссури. За эти 10 лет Уолтон посвятил всего себя не только семье, но и изучению торговли. Он хотел соединить небольшие семейные магазины, где продавцами являются их же владельцы, и огромные супермаркеты, располагающиеся в больших городах. Было понятно, что от первых ему нужна была атмосфера, а от вторых масштаб. При этом Уолтон не только много читал, больше всего он любил посещать магазины и супермаркеты, и отмечать в своем блокноте интересные идеи, которые постоянно попадались на его пути.

К 1962 году, когда Сэм открыл свой первый супермаркет, его торговое кредо в общем уже сформировалось. Как вспоминает Хелена Уолтон, в Сэме всегда боролись две страсти: одна – к разбросанным по городским окраинам лавочкам типа Mom & Pop («Мама и папа», где мама – бухгалтер и продавец, а папа – директор и грузчик); другая – к располагавшимся в центре города супермаркетам. Он очень часто бывал в центре и изучал их работу. «Где бы мы ни были, – вспоминает Хелена, – если на нашем пути попадался магазин, мы останавливались, и Сэм рассматривал его, а то и заходил внутрь». Эта страсть к исследованию чужих магазинов осталась с ним на всю жизнь.

Кстати, все магазины Уолтона описанного периода были из разряда Mom & Pop, хотя в принципе он уже давно мог открыть крупный супермаркет. Проблема была лишь в том, где открыть такой магазин. Знакомые Сэма, тоже владельцы мелких лавочек, мечтали о том, что когда-то откроют супермаркет в центре города.

Все дело было в том, что открыть крупный супермаркет в большом городе сходу было просто невозможно. Дорогая земля, рабочая сила, конкуренция с крупными и богатыми компаниям – все это были те факторы, которые не могли потянуть мелкие провинциалы. Уолтон подумал, а почему бы не начать с открытия больших супермаркетов в небольших городах на окраинах. Туда не смотрели крупные игроки того времени. Аренда стоила намного дешевле, да и рабочая сила была не столь дорогой как в центре большого города. Поэтому Уолтон решил открыть его на окраине.

В 1962 году был открыт первый магазин WalMart, носивший тогда название «Waltons Five & Dime». Магазин располагался на окраине города Роджерс, и сразу же привлек к себе внимание местных жителей. Все они отмечали, что это был действительно крупный супермаркет, как в больших городах. Но кроме этого он отличался от них низкими ценами и дружелюбной атмосферой маленького семейного магазина. Наконец, стоит отметить, что семья Уолтонов нанимала в такие магазины местных жителей, что еще больше располагало их к компании. Впоследствии получалось так, что несколько поколений какой-то семьи всю жизнь работали на WalMart.

В освоении новых территорий Сэму помогали дети. Они до сих пор вспоминают, как с отцом часами просиживали в парках соседних окраин и подсчитывали количество припаркованных там автомобилей. Все цифры затем аккуратно заносились отцом в старенькую тетрадку. Таким был маркетинг 40 лет назад, с такой своеобразной базы данных начиналась сегодняшняя гигантская компьютерная система WalMart, по силе и возможностям своим уступающая только компьютерам Пентагона.

С супермаркета, открывшегося в 1962 году, началось формирование всемирно известной сети WalMart Stores, которая сегодня насчитывает более трех тысяч супермаркетов в США, Канаде, Мексике, Бразилии, Аргентине, Китае, Пуэрто-Рико и Германии. Эта сеть неуклонно разрастается: в течение последних пяти лет компания тратит на открытие новых магазинов \$3 – 4 млрд. в год. Между тем ключевой принцип остался прежним. WalMart открывает супермар-

кеты в спальнях районах, а не в центре города. Это и есть первое изобретение Сэма Уолтона.

Второе изобретение состоит в том, что каждый из уолтоновских магазинов, по сути, представляет собой все тот же Mom & Pop, но только очень большой. Покупателя привлекает не столько широкий ассортимент и низкие цены, сколько дружелюбная атмосфера магазина: возможность обсудить с продавцом, давним знакомым, самые свежие сплетни и между делом совершить покупку. Сегодня благодаря множеству социологических опросов это хорошо известно, но тогда, в начале 1960-х, сделать такой вывод было довольно сложно. Сэм сделал. И в своих супермаркетах постарался сохранить атмосферу крохотной лавочки. Он всегда говорил сотрудникам: «Чем больше становятся универмаги WalMart, тем больше мы должны избегать гигантомании, сохраняя атмосферу небольшого магазинчика».

Третье изобретение состоит в том, что Уолтон всегда сам подавал пример. Он старался как можно чаще общаться с персоналом магазинов и требовал того же от членов совета директоров компании: «Самые лучшие идеи поступали к нам от клерков и складских рабочих (среди них бесплатный паркинг у магазина и разрешение вывозить тележки с товаром прямо к автомобилю). Если вы позаботитесь о служащих магазинов, то и они, в свою очередь, точно так же будут заботиться о клиентах».

Важным отличительным качеством Сэма Уолтона было то, что он всегда старался быть на передовой. Он лично посещал все магазины компании, выслушивал сотрудников. Уолтон искренне верил в то, что все лучшие идеи, касающиеся магазинов приходят именно от сотрудников компании. Иногда Сэм решал провести рабочий день с каким-то одним из сотрудников компании. Он мог просто запрыгнуть в грузовик одного из водителей WalMart и проездить с ним весь день. Естественно, что во время таких путешествий он выведывал все, что мог у этого сотрудника. А самые интересные идеи записывал в блокнот.

Кроме того, он посещал и магазины конкурентов, копируя их лучшие задумки. Сэма Уолтона лучше всего характеризовала его собственная фраза: «Есть один босс – покупатель. Он может сместить любого в компании: от директора до грузчика тем, что просто потратит деньги в другом месте».

Успех WalMart – это огромная работа по понижению издержек. Работа, которая продлевается каждый день. И у нее тоже есть своя цена. Видел ли будущее своей компании таким Сэм Уолтон? Вряд ли. Но это уже не важно. Вы можете любить WalMart, а можете не любить. Но вы не можете одного – игнорировать эффект, который создает эта компания по всему миру.

Стратегия компании оправдывала себя. В начале 90-х годов WalMart оказался более прибыльным бизнесом, чем самые популярные сети супермаркетов – Sears и Kmart. А Сэм Уолтон был признан самым богатым человеком Америки. Так незаметно сеть его магазинов окутала всю страну. В начале 1990-х, когда ежегодный объем продаж сети WalMart достиг \$50 млрд. Успех Walmart прост – правильно выбранная стратегия. И упорство. Упорство в получение низких цен любыми способами. Давление на поставщиков, ухудше-

ние качества продукции – все это издержки, которые возникают при снижении цен в WalMart. Открываясь на окраинах, магазины компании получали конкурентное преимущество – более дешевую рабочую силу, низкие налоги, дешевую землю. Все это способствовало росту WalMart. При таких условиях она могла понижать цены. Когда WalMart обратил свое внимание на большие города, за ним уже стояла достаточно мощная финансовая поддержка.

Тем не менее, в истории Уолтона есть одно, но очень большое пятно, на которое обращают внимание все его недоброжелатели (а их у него, как и у любого богатого человека, всегда было много). Он разорил владельцев десятков тысяч мелких лавочек Mom & Pop: покупатели начинали посещать один большой Mom & Pop – его. Более того, Уолтона обвинили в том, что он разрушил устои Америки, ее концепцию «центральной улицы», обрек провинциальные города на вымирание, стерев своими супермаркетами неповторимое американское очарование.

С одной стороны – это, конечно, огромный плюс для покупателей. Но с другой, это влечет такие последствия, как невысокие зарплаты служащих, разорения более мелких конкурентов WalMart (в том числе локальных игроков), из-за которых многие люди теряют свою работу. Наконец, WalMart способствует понижению качества продукции в этой вечной гонке за низкими ценами.

Наконец, WalMart ведет постоянную борьбу с поставщиками за снижение цен. И они оказывают на мир такое влияние, что не оставляют выбор даже таким крупным брендам, как Gillette. Все это отрицательно сказывается на качестве товаров. WalMart влияет и на дизайн продуктов, давая свои обязательные рекомендации компаниям.

При этом, страдает качество не только товаров, продающихся в WalMart, но и тех, которые бросили вызов компании, отказавшись от нее. Им все равно приходится вносить поправки в процесс производства, так как низкие цены WalMart не дают им свободно вздохнуть. WalMart диктует свои условия поставщикам. Даже таким крупным, как Procter&Gamble. Всем это не нравится, но выбора нет. А ведь все начиналось с улыбки

Кроме того, известно, что в компании не лучшие условия труда. В WalMart тяжело работать, но это оплачивается не так хорошо, как должно бы. Это не считая различных дискриминаций, когда в магазинах сети WalMart достаточно плохо относились к сотрудницам женского пола, а некоторых работников заставляли перерабатывать, просто закрывая на ночь в магазине. Конечно, за все эти проступки WalMart уже давно заплатила огромные штрафы. Но это не добавляет ничего хорошего к имиджу компании. WalMart – это гигант, в котором по большей части, работают необразованные люди из глубинки. Они учились вместе с компанией, они работают в ней всю жизнь.

В своих мемуарах (1992 год ) Сэм Уолтон отметил: «Владельцы мелких магазинов вполне могут сосуществовать рядом с WalMart, если создадут свою нишу. Например, будут специализироваться на красках, которые в WalMart представлены в ограниченном количестве».

**WalMart в цифрах.** Открытая продажа акций WalMart началась в 1970 году. Предприятие стало уже не только семейным делом Уолтонов, оно стало предприятием акционеров. Инвесторы, вложившие в 1970 году в акции магазина всего по полторы тысячи долларов, через двадцать лет стали владельцами мультимиллионных состояний.

Сейчас WalMart – крупнейшая торговая сеть мира (в три раза больше второй по размеру сети супермаркетов – французской «Карефур»). Она владеет 79% всех торговых центров в США. Как и любой гигант бизнеса, компания вызывает противоречивые чувства. На родине WalMart – самая любимая и, в то же время, самая ненавидимая компания. В американских судах против нее рассматривается около 40 исков.

В настоящее время (на 08.09.2011) крупнейшим акционером розничной корпорации WalMart является семья Уолтон, основатели бизнеса. Сейчас WalMart объединяет около 9000 магазинов по всему миру, в компании работают более 2 млн сотрудников, годовые обороты превышают \$400 млрд.

По мере того как теряли свои миллиарды компьютерные гении Билл Гейтс и Пол Аллен, все пятеро нынешних наследников Сэма Уолтона богатели. Согласно рейтингу журнала Forbs, все они входят в десятку наиболее состоятельных людей мира, обладая совокупным капиталом почти в \$100 млрд.

В 1992 год самый богатый человек Америки получил медаль Свободы из рук президента Джорджа Буша-старшего. В этом же год Сэм Уолтон скончался. Ему было 90 лет. Состояние Уолтона было разделено между его супругой и детьми. Сегодня оно составляет более 100 миллиардов долларов. Притом, что Уолтоны владеют 50% компании.

Ученые исследующие деятельность WalMart считают, что для того чтобы добиться своей стратегической цели – 30% рынка во всех категориях WalMart должна перестать быть магазином, куда покупатели идут только за недорогими товарами. Исследователи Retail Forward считают, что каждый покупатель делает покупки по-разному, в зависимости от ситуации и мотивации. Они различают 6 основных потребительских стратегий, определяющих покупательское поведение:

1. **«Недорогостоящее пополнение запасов».** Для удовлетворения своих потребностей в этом режиме покупатели идут, например, в супермаркеты, дискаунтеры, аптеки, магазины товаров для офиса.
2. **«Решение задачи».** Это магазины автозапчастей, инструментов, спортивных товаров, бытовой электроники, товаров для хобби и ремесел
3. **«Самовыражение».** Это магазины аксессуаров, одежды и обуви, товаров для красоты и здоровья, мебели, ювелирные магазины, универмаги.
4. **«Желание стать первооткрывателем».** Книжные магазины и медиа-магазины, магазины игрушек, открыток.
5. **Охотничий инстинкт.** Клубы-склады, «долларовые» магазины, фирменные магазины производителей, магазины постоянных скидок.
6. **«Быстрота и удобство»** (удобные магазины).

По их мнению, сегодня WalMart является выбором номер один для потребителей действующих в режиме «Недорогостоящего пополнения запасов». Однако среди покупателей с другими моделями поведения WalMart проигрывает по сравнению с конкурентами.

По уровню предпочтений WalMart среди таких категорий как «Самовыражение», по мнению аналитиков, существует значительный потенциал роста. По мнению экспертов, чтобы добиться своей стратегической цели 30% доля рынка во всех категориях потребления им следует привлечь покупателей их других режимов: «Самовыражение», «Желание стать первооткрывателем» а также «Быстрота и удобство».

Слабым местом WalMart является визуальный мерчандайзинг. Поэтому ему следует улучшить свои средства визуальной презентации, чтобы привлечь больше потребителей – женщин. Для привлечения женской аудитории также необходимо предложение новых и репозиционирование существующих брендов модной одежды и аксессуаров

Желание быть первооткрывателем в категориях потребительской электроники WalMart вполне соответствует требованиям этого режима потребительского поведения. В то же время в категории книг WalMart сталкивается с жесткой конкуренцией других розничных торговцев.

«Недорогое пополнение запасов» является неоспоримым преимуществом WalMart, зато другие режимы покупок не очень вписываются в существующую экономическую модель WalMart.

По мнению экспертов Wal Mart не станет лидером в потребительских режимах, требующих высокого уровня сервиса. Тем не менее, компания может делать постепенные улучшения, чтобы лучше соответствовать потребностям покупателей. Это может серьезно повлиять на конкурентов и поставщиков.

**Wal Mart в России.** Слухи о том, что на российский рынок выходит крупнейший мировой ритейлер – Wal Mart, появились с начала 2003 года, однако до сих пор американская сеть так и не предприняла конкретных шагов в этом направлении. В 2004 году распространялась информация о том, что скорее всего первым американцев встретит менее насыщенный рынок Петербурга. Главным препятствием официально называют невозможность подобрать подходящий для торговли участок в Москве с достаточно развитой инфраструктурой. В итоге американский игрок рискует появиться в России чуть ли не последним. Однако его продолжают ждать, связывая с увеличением присутствия иностранцев надежды на доминирование западных стандартов сервиса и цен в российской рознице.

Офис WalMart в России просуществовал около трех лет, но компания так и не приступила к операционной деятельности. В сентябре 2008 года WalMart зарегистрировала дочернее юридическое лицо в России ООО «ВМ Истерн Еуроп Холдингз, ЛЛК». До недавнего времени WalMart вела переговоры о покупке сети «Копейка», но ее опередил крупнейший по обороту в России ритейлер X5 Retail Group (владеет магазинами «Пятерочка», «Перекресток», «Кару-

сель» и др.), купивший сеть у структур Николая Цветкова (главы ФК «Уралсиб») за 51,5 млрд руб.

Ранее американская сеть также рассматривала возможность приобретения розничной сети «Лента». Летом 2008 года банки «Ренессанс Капитал» и ABN Amro организовали тендер примерно на 89% «Ленты». Тогда среди потенциальных покупателей оказались WalMart, а также Carrefour, Agrokor Group, Kesko и инвестфонд TPG Capital.

Весной 2009 года WalMart возобновила переговоры с «Лентой», сделав предложение о покупке 35-процентной доли основателя сети Олега Жеребцова (см. «Ъ» от 6 апреля 2009 года). По словам источника, близкого к предпринимателю, Walmart должна была письменно подтвердить свое намерение войти в сделку, но так и не сделала этого. (13 дек 2010)

О закрытии российского офиса WalMart говорится в официальном сообщении компании. «Мы приняли решение о выходе на рынок через покупку компании, а не путем строительства магазинов с нуля, в ближайшей перспективе мы не видим четко обозначенных партнеров для приобретения. С точки зрения бизнеса нет необходимости продолжать деятельность нашего московского офиса», – заявил президент международного подразделения WalMart Даг Макмиллон. При этом, подчеркивает господин Макмиллон, ритейлер продолжит рассматривать варианты выхода на рынок.

**WalMart планирует вернуться в Россию.** Известная торговая сеть WalMart попытается покорить российский рынок еще раз, сообщает Financial Times. Как передает BFM.ru, крупнейшая в мире розничная сеть покинула РФ в декабре 2010 года – через восемь лет после того, как начались исследования российского рынка. Тогда казалось, что американская компания столкнулась со страной, в которой для нее нет места. Однако теперь WalMart наняла одного из ведущих российских экспертов по розничной торговле. Экс-глава крупнейшего в РФ ритейлера X5 Retail Group, управлявший «Пятерочкой» и «Перекрестком», Лев Хасис назначен главным вице-президентом WalMart. Он будет жить и работать в США, в Бертонвилле (там расположена штаб-квартира WalMart). Ему предстоит заняться развитием бизнеса в Индии, Китае и Бразилии. По словам Хасиса, компания не планирует возвращаться в Россию немедленно, но собирается продолжать изучение особенностей местного рынка и дожидаться удобного момента для второй попытки. Экс-глава X5 займет в WalMart не только пост старшего вице-президента, но и должность директора по синергии активов на глобальном уровне (chief leverage officer)<sup>1</sup>.

**Материалы интервью с Л. Хасисом.** В интервью господин Хасис отметил, что его назначение не означает, что компания WalMart поспешит вернуться на российский рынок, но заявил, что компания продолжит внимательно наблюдать за рынком, ожидая правильного момента и правильных приобретений. «Неважно, выходишь ли ты на рынок первым. Важно выйти в правильный момент. Я уверен, что WalMart рано или поздно выйдет на российский рынок», –

---

<sup>1</sup> Правда.Ру : новости и аналитика [Электронный ресурс] : сайт. М., 1999. URL: <http://www.pravda.ru/> (дата обращения: 19.10.2011).

сообщил Хасис Financial Times. Хасис добавил, что американской корпорации будет сложно не обращать внимания на «крупнейший рынок в Европе». Однако и другим иностранным компаниям розничной торговли находить свои рынки в России было нелегко.

Осенью 2009 году французская сеть Carrefour завершила свою работу в России всего лишь четыре месяца спустя после открытия первых двух магазинов, в то время как шведская компания Ikea столкнулась с целой серией коррупционных скандалов и судебных процессов за 11-летнюю историю работы в России, что привело, как сообщается, к замораживанию инвестиций. В России французская сеть «АШАН» и немецкая Metro Cash & Carry в настоящее время занимают третье и четвертое место соответственно, что является доказательством того, что некоторые иностранные сети могут пробиться в России.

Однако обеим компаниям предстоит жесткое соперничество со стороны местных розничных торговцев «О'кей» и «Дикси», которые смогут посвятить все свои ресурсы рынку. Хасис заявил, что опыт Carrefour в России не означает, что в России существует больше барьеров для иностранных компаний. Французская сеть всего лишь совершила ошибки, считает Хасис, выбрав неудачные места для магазинов и не достигнув хороших договоренностей с поставщиками. Аналитики отмечают, что Хасис может предоставить компании WalMart преимущество в деле и помочь не совершать те ошибки, которые были сделаны предшественниками<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>URL: Walmart plants its Russia return (18.10.2011).

## *Dollar general*

Что можно купить за доллар? Фланелевая рубашка – \$5. Бутылка жидкости для мытья посуды – \$ 1. Хлопчатобумажные брюки цвета хаки – \$ 19. Упаковка хлопьев для завтрака – 2,5.

Невероятно низкие цены? Вы правы. Плохое качество? Вообще нет. Фланелевая рубашка сделана из чистого хлопка, у нее хороший покррой. Жидкость для мытья посуды – это Dawn, одна из самых продаваемых торговых марок в мире. Хлопья? Kellogg's Frosted Flakes. Брюки? Тоже стопроцентный хлопок, сшиты по спецификациям для брюк марки Dockers компании Levi's. Для большинства розничных магазинов такие цены неслыханны даже при распродажах с максимальными скидками. Но для Dollar General это просто обычный бизнес. «Можно сказать, что мы – розничная сеть, которая уделяет много внимания низким ценам. Однако это далеко не все, – говорит **президент и главный управляющий Боб Карпентер**. – Низкая цена ничего не значит, если товар плохого качества. Наши клиенты не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи. Они вынуждены сильно «растягивать» свои доллары, поэтому им нужны вещи, которые будут служить долго. А мы даем именно это: хорошее качество по низким ценам. Эти слова подкрепляются миссией Dollar General: «Достойная жизнь для всех».

Рост Dollar General за последние 5 лет феноменален. Эта сеть ориентируется на самый большой сегмент населения США – на потребителей с ежегодным доходом меньше \$25000 и на пенсионеров. С 1995 года Dollar General увеличила число магазинов больше чем в два раза. В среднем рост сети составил 20-25% в год. Сейчас Dollar General управляет более 5000 торговых точек, которые расположены в 24 штатах. В 1999 году она выручила от продаж более \$4 миллиардов, что значительно больше \$2,6 миллиарда, полученных в 1997 году. По любым меркам это очень успешная работа. Особенно она впечатляет, если вспомнить, что речь идет о компании, которая продает половину своих товаров не дороже \$ 1 и у которой средний кассовый чек равен \$8. При этом у компании хорошие перспективы дальнейшего роста. **Карпентер** считает, что Dollar General пока охватила лишь небольшую часть своих потенциальных покупателей. «Сейчас все больше людей живет от зарплаты до зарплаты, говорит, он. При этом ее величина не имеет значения. Не важно зарабатываете вы \$25000 или \$4000. Если нет свободных денег, за каждый свой доллар вы должны получать настоящую ценность. Кроме того население Америки становится старше, люди живут дольше и при этом раньше выходят на пенсию. Это означает, что число пенсионеров будет расти, да и жить они станут дольше. А пенсионерам придется по-настоящему «растягивать» свои деньги». Однако это не единственный фактор, определивший успех компании. Dollar General преуспевает прежде всего потому, что очень внимательно относится к нуждам своих клиентов. В ос-

новном она работает там где активность других сетей невелика, – в небольших городах сельской Америки. Приблизительно 75% магазинов компании расположены в городах, население которых меньше 25000 человек. По словам **Карпентера** они слишком малы, чтобы оправдать присутствие таких крупных дискаунтеров, как WalMart и Kmart. Остальные магазины Dollar General работают в предместьях более крупных городов, которые также игнорируют многие популярные сети, торгующие по низким ценам.

Компания обязана своим успехом главным образом сочетанию лидерства в цене и доступности. Dollar General сильно доминирует по ценам, а особое внимание, которое она уделяет доступности, только укрепляет это превосходство. В категориях обслуживание и опыт потребителя Dollar General работает на среднем уровне. Основная причина в том, что эти категории сильно зависят от затрат на оплату труда. Однако в категории товара, компания оценивается несколько выше нормы. У большинства компаний, работающих в этом сегменте, есть естественные ограничения по товару. Ведь они должны продавать товары за \$1 и при этом получать прибыль. Компания Dollar General работает в верхней части диапазона качества в этом сегменте, поскольку придает особое значение качеству товаров.

В Dollar General самые стабильные и честные цены. В Dollar General не бывает распродаж. **Карпентер** говорит, что компания воплотила в жизнь концепцию стабильных низких цен раньше чем WalMart. «Мы продаем по самой лучшей цене, какую только можем дать. Наша наценка очень мала. Когда бы вы к нам не пришли, цена будет одна и та же. Вот наше кредо».

Он добавляет: «Мы не играем с покупателями в игры под названием «99 центов». Наши цены всегда кратны доллару. Наши покупатели слишком умны для таких фокусов».

Упростив процесс покупки и заслужив при этом полное доверие покупателей, Dollar General смогла стать «агентом по закупкам». Философия цен Dollar General определяется десятью факторами:

1. Продажа за наличный расчет без доставки. Это означает, что Dollar General не нужно платить комиссию в размере от 2 до 4 процентов, которую берут компании, выпускающие кредитные карточки. При этом отпадает необходимость в системах проверки кредитных карт. На этом она экономит приличную сумму, ведь речь идет о двух-трех аппаратах для каждого из 5000 магазинов. Кроме того, при средней покупке на \$8 нет необходимости работать с кредитными картами.

2. Отсутствие рекламы. Вы никогда не увидите буклет Dollar General в своем почтовом ящике, не дает компания рекламы и в газетах. «У многих розничных сетей реклама составляет 3% от накладных расходов, говорит **Карпентер**. – Только не у нас. Реклама Dollar General может появиться в газете только в случае, когда мы торжественно открываем новый магазин. Причем эта реклама просто сообщает о том, что мы начинаем работать в определенном городе в определенном месте. И все. Мы не пользуемся ни телевидением, ни радио и не рекламируем свои товары».

3. Ограниченный набор цен. Чтобы упростить жизнь себе и своим клиентам, Dollar General использует всего 14 различных цен. В результате бухгалтерские расчеты и инвентаризацию уходит значительно меньше времени.

4. Смещение брэндов. В начале Dollar General выступала в роли своего рода расчетного центра для распродажи в связи с закрытием магазинов и для уцененных товаров. Позже, в середине 1980-х годов, она перешла к распродаже качественных товаров, чтобы создать более постоянный ассортимент. Впоследствии компания еще раз изменила схему работы, перейдя к продажам только высококачественных товаров по стабильным низким ценам. Сегодня Dollar General использует смесь брэндов, которая обеспечивает стабильно хорошее качество. Цены при этом остаются чрезвычайно низкими. Приблизительно от 10 до 15 % товаров – хорошо известные национальные брэнды. В основном это относится к продуктам питания, санитарно-гигиеническим и косметическим товарам. По словам **Карпентера**, такие брэнды играют важную роль в ассортименте магазина. Дело в том, что в некоторых случаях, например, когда речь идет о зубной пасте или о стиральном порошке, покупатели явно предпочитают известные торговые марки. Такую же долю ассортимента Dollar General составляет собственный брэнд DG Signature. В основном он используется для продуктов, при продаже которых известность брэнда не является решающей. Остальная часть товаров – около 70% – состоит из различных торговых марок, которые поставляются исключительно в Dollar General. При этом, хотя у них нет фирменной гарантии брэнда DG, они отвечают высоким стандартам качества, принятым в компании.

Основную массу фирменных товаров компания приобретает непосредственно у производителей. Это исключает расходы на дистрибьюторов. **Карпентер** говорит, что почти 30% этих товаров производится за пределами Америки, в частности в Китае. «Большие объемы закупок дают нам возможность вести агрессивную политику, когда речь заходит о цене и о качестве», – говорит он.

Интересно, что одновременная продажа в магазине трех видов брэндов не вписывается в обычную философию розничной торговли. «Мы не размещаем малые брэнды рядом с общенациональными лишь для того, чтобы они казались выгодной покупкой, – Говорит **Карпентер**. – Так поступают 90% розничных торговцев, но это не наш стиль. Мы просто размещаем эти товары в подходящих местах. Мы хотим быть честными с покупателями. Если мы находим выгодный для них товар, то просто выставляем его в магазине.

5. Пристальное внимание к ассортименту. **Карпентер** отмечает, что Dollar General формирует ассортимент из товаров, которые быстро оборачиваются. Это пищевые продукты, санитарно-гигиенические и косметические товары, хозяйственные товары, – все то что люди быстро используют, и запасы чего приходится постоянно пополнять. Скорость оборота очень важна для бизнеса, у которого объем продаж должен компенсировать низкую наценку. Dollar General избегает работать с крупными партиями одежды, – она раскупается слишком медленно. Компания всегда строго следует этому принципу.

6. Простые магазины без излишеств. Никто не перепутает магазин Dollar General с магазином, например, Target. Однако эти скромные магазины вполне устраивают клиентов Dollar General. «Наш покупатель приходит к нам не из-за интерьера», – замечает **Карпентер**. Такая политика позволяет компании экономить на оборудовании.

7. Квалифицированная рабочая сила. Как и любая современная розничная сеть, Dollar General стремится нанять лучших сотрудников за умеренную заработную плату. **Исполнительный вице-президент компании Эрл Уэйссерт** говорит, что подобрать надежных сотрудников можно из клиентов компании и людей, живущих по соседству с магазинами. «Наши магазины расположены в сельской местности и в небольших городах. Там множество людей, которым нужна хорошая работа, – говорит он. – Например, нам отлично подходят одинокие матери в возрасте тридцати-сорока лет, особенно на должность управляющего магазином. Они привыкли вести дом, убирать за детьми, рассчитывать семейный бюджет, то есть делать всю работу по дому. Ведь наш бизнес так прост, что напоминает управление домашним хозяйством».

В других розничных сетях обычно существует целая служебная лестница. Напротив, каждый кто работает в Dollar General, так сказать, «моет окна». Здесь нет строгой иерархии, каждый берется за то, что нужно сделать сейчас, – садится за кассу, разгружает грузовик или прибирает на складе. Это позволяет управлять оживленным магазином с помощью штата всего из 7-9 сотрудников. Поэтому расходы на оплату труда сохраняются на низком уровне.

8. Новаторский подход к операциям с недвижимостью. Большинство розничных сетей с оборотом в \$4 миллиарда в год содержат большие риэлторские отделы. В них работают высокооплачиваемые специалисты, которые при помощи сложных формул выбирают места для новых магазинов. У Dollar General все по-другому. С одной стороны, в компании на полной ставке работает около двадцати риэлторов, которые оформляют сделки. С другой стороны, – основную работу по выбору мест выполняют 250 региональных менеджеров Dollar General. «Если я вырос в этом городе и работаю здесь же региональным менеджером, то отлично знаю людей, знаю какие улицы в городе лучше других, – объясняет **Уэйссерт**. – Поскольку я здесь живу, мне сразу станет известно, если освободиться подходящее здание. Наши региональные менеджеры знают основные требования к расположению магазинов – рядом с супермаркетами или на основных дорогах. Фактически региональные менеджеры – наши агенты по недвижимости на местах. Они направляют в штаб-квартиру только самые интересные предложения. Поэтому когда наши риэлторы выезжают для завершения сделки, им не нужно осматривать десятки неподходящих мест».

А поскольку компания не страдает гигантизмом, она легко приспосабливается к разным помещениям. В идеале площадь магазина должна составлять 650 квадратных метров. Однако Dollar General может эффективно работать и в помещении размером от 450 до 850 квадратных метров, поскольку планировку ее магазинов легко приспособить к различным размерам и конфигурациям. Был случай, когда в Западной Вирджинии компания превратила в магазин старый

школьный спортзал. «Мы здесь даже пол не меняли. Лишь кое-где починили крышу, установили нужные приспособления и занесли товар», – говорит **Уэйс-серт**. На рынках, интересных Dollar General, замечает он, есть много зданий, которые годятся для магазинов.

После выбора места сделка завершается очень быстро. Обычно Dollar General заключает договор аренды на три или на пять лет. Это позволяет не усложнять условия договора и уменьшить потери при неверном выборе места.

9. Рациональное использование технологий. В Dollar General интернет-бизнес – по крайней мере, тот который рассчитан на работу компаний с потребителями, – не вызывает особого воодушевления. «Наши клиенты совершают покупку в момент необходимости, – замечает **Брюс Эш, вице-президент по информационному обслуживанию**. – Они не могут ждать два или три дня, пока им доставят туалетную бумагу или овсянку», – объясняет он. – «У нас очень маленькая наценка, поэтому мы очень внимательно следим за расходами. Мы вкладываем деньги только в то, что действительно нужно для работы».

Например, компания использует простую систему, при которой вся информация обрабатывается в штаб-квартире. Штаб-квартира связана с шестью оптовыми базами компании через корпоративную глобальную сеть. Через эту сеть штаб-квартира может получить доступ ко всем операциям оптовых баз. Для того чтобы работа шла бесперебойно, Dollar General использует несколько несложных систем: управления складами, планирования перевозок, управления товарами и управление финансами. «Сочетание этих систем обеспечивает весь цикл движения товаров от поставщиков через оптовые базы в магазины», – говорит **Эш**. Программа управления складами очень важна для Dollar General. С ее помощью компания поддерживает высокую скорость оборота. Система сообщает сотрудникам, какие товары сейчас в наличии, где они находятся и какой ущерб был им нанесен при транспортировке. Сканеры кассовых аппаратов непрерывно вводят в систему управления товаром важные данные по его движению Система сообщает, какие товары продаются, с какой скоростью и в каких магазинах.

Интересно, что Dollar General не использует некоторые программы, без которых обычно не может жить розничная торговля. Мы говорим о программах сбора информации о покупателях и о программах для прогнозирования. Поскольку Dollar General не проводит специальных акций и распродаж, а большинство клиентов – «завсегдатаи», живущие поблизости, ей не нужна детальная информация о покупателях. «Для нас важно, что товар продан, и совсем не обязательно знать кому. Даже не знаю, что бы мы сделали, будь у нас такая информация. Мы ведь не можем просто снизить цены. Они у нас и так очень низкие».

В связи с тем, что компания продает товары, которые быстро продаются, отпадает необходимость в сложных системах, предсказывающих тенденции рынка и поведение потребителей. Профили продаж в разных магазинах отличаются незначительно, да и набор товаров мало меняется. «Мы не торгуем сезонными и модными товарами, – отмечает **Эш**. Если мы ошибемся и закупим

слишком много мыла, это будет неправильно. Но это просто приведет к увеличению запасов на короткое время. Нам даже не придется снижать цену на товар, со временем он все равно уйдет. Если для универмага подобная ошибка со свитерами вылилась бы в проблему, в нашем случае это вовсе не конец света».

На полной ставке в компании работают всего 75 профессионалов. Сорок пять занимаются только программами (это программисты, системные аналитики и руководители проектов), а тридцать отвечают за работу информационных систем, компьютеров, сетей и так далее.

10. Эффективная дистрибуция. Именно эффективная система распределения позволяет Dollar General всегда предлагать низкие и честные цены. У компании шесть прекрасно автоматизированных оптовых баз. Их площадь колеблется от 70 до 90 тысяч квадратных метров. Каждая база обслуживает 700 магазинов, отгружая более 1 миллиона упаковок в неделю. Как и WalMart, Dollar General старается открывать магазины рядом с уже существующими оптовыми базами. Это уменьшает транспортные расходы. Например, в 1995 году среднее расстояние между магазином и оптовой базой составляло 250 км. Сейчас оно равно 200 км, а через несколько лет должно уменьшиться до 100.

Чтобы повысить эффективность работы оптовых баз, Dollar General приступила к реализации амбициозной программы оценки. Эта программа позволяет определить те участки, на которых компания может улучшить работу. А это, в свою очередь, должно привести к сокращению издержек во всей системе. **Джефф Симс, вице-президент по логистике**, говорит, что сейчас компания «оценивает все что движется». Мы занимаемся масштабной количественной оценкой, изучаем транспорт, поставщиков, запасы на оптовых базах, количество товаров, ввозимых за день, количество счетов, обработанных за час. Только так можно понять, где можно улучшить работу».

Стратегия компании в области логистики до сих пор помогала ей успешно расти. Однако по словам **Симса**, Dollar General затронула лишь верхнюю часть «айсберга эффективности». «Каждая из наших оптовых баз может обслуживать 1000 магазинов, – объясняет он. – Сейчас они обслуживают не более 700. У нас превосходны системы учета и обработки товаров, а также отличные информационные системы. Они могут обеспечить гораздо более высокую производительность. Нам надо научиться использовать их на полную катушку».

Чтобы повысить ценность своего предложения, Dollar General добавляет к цене легкий доступ. Как считает **Боб Карпентер**, размер и планировка магазинов помогают компании в конкурентной борьбе. Они хорошо выделяют магазины Dollar General на фоне более крупных дискаунтеров. «Мы ничего не имеем против компании WalMart. Мы даже стараемся расположиться как можно ближе к ее магазинам, – объясняет он. – У наших покупателей нет ни времени, ни сил, чтобы прочесывать магазин площадью 20000 квадратных метров. Они хотят зайти в магазин, быстро найти, что им нужно, выйти и продолжить путь. С WalMart такое невозможно, и наши клиенты об этом знают. Мы просто удобный магазин с низкими ценами».

Компания Dollar General выделяет **семь факторов**, которые делают ее магазины доступными для занятых семейных людей, а также для людей старшего возраста:

1. Небольшая площадь. Площадь типичного магазина Dollar General – около 700 квадратных метров. Это меньше, чем у конкурентов.

2. Все видно. В каждом магазине Dollar General все приспособления, надписи и товары – расположены ниже уровня глаз. По словам **Карпентера**, это основная особенность планировки магазинов компании. Покупателям видна любая зона магазина прямо от входа.

3. Ускорена работа касс. Для того, чтобы очереди в кассы двигались быстрее, компании Dollar General установила новые планшетные, лазерные сканеры, они позволяют пробивать товары быстрее, чем старые ручные модели. Кроме того, недавно компания убрала из передней части магазинов товары «внезапной покупки», наподобие жевательной резинки, сладостей и журналов. «Покупателям трудно с этим смирится, но мы считаем, что правы. В конечном счете, клиенты будут нам благодарны, за то, что теперь быстрее смогут выходить из магазина», – говорит **Карпентер**.

4. Четко обозначенные цены. Одним из основных принципов конкуренции в категории доступа – разборчивые, хорошо видимые ценники. В магазинах Dollar General цена каждого товара обозначена прямо на упаковке. Иногда производитель, заранее печатает на ней цену, в других случаях производитель крепит к товару наклейку. При этом отпадает необходимость в больших ценниках, которые устанавливаются на полках или подвешиваются к потолку.

5. Чистые хорошо организованные магазины. В магазинах компания Dollar General очень просто ориентироваться. Все магазины чистые и хорошо содержатся. Там нет грязи и разбросанных коробок. Кроме того, у всех магазинов планировка и направление потоков покупателей одинаковы. Продукты располагаются слева, хозяйственные товары и одежда в задней части магазина, а санитарно-гигиенические и косметические товары – справа. То есть товары в каждом магазине располагаются единообразно. Кроме того ассортимент магазинов пересекается на 95%. Оставшиеся 5% составляют специальные товары, которые зависят от региона. Например, лосьоны для загара и круги для плавания в городке на берегу моря или товары для пожилых людей рядом с районом, где живет много пенсионеров.

6. Ограниченный ассортимент. Компания строго ограничивает себя в числе различных товаров. В обычный ассортимент входит всего 4500 наименований. Для сравнения: у WalMart число товаров достигает 35000. Во-первых, размер среднего магазина Dollar General просто не позволяет разместить в нем больше наименований. Во-вторых, если увеличить это число, внешний вид магазинов ухудшится. Они будут казаться переполненными, что сделает их менее привлекательными и менее доступными. Кроме того, большинство покупателей не желают – и не имеют времени – копаться в пятнадцати видах одного товара (например, зубной пасты). Компания точно знает, что покупают 75% американцев и старается придерживаться этого ассортимента.

7. Удобное расположение. Сегодня доступность больше связана с правильной внутренней планировкой. Однако магазин не может быть хорош, если клиентам трудно до него добраться. Именно поэтому Dollar General размещает магазины в центрах небольших населенных пунктов или на основных транспортных магистралях более крупных городов.

#### **Всем движут простота и ценность.**

Кажется, что секрет успеха Dollar General на удивление прост. Да так оно и есть на самом деле. **Простота** – один из двух решающих факторов успеха, на что неоднократно указывало руководство компании. Например, сотрудник магазина может легко оформить заказ на пополнение запаса товаров с помощью простого ручного сканера. Для этого ему достаточно просканировать нужные товары и для каждого указать требуемое количество. Постоянная планировка позволяет сотрудникам быстро заполнять товаром полки прямо с грузовика. А расчет за наличные резко упрощает процесс оплаты. «Наши магазины устроены очень просто, работе легко научиться, – говорит **Эрл Уэссер**. – у других розничных сетей целые горы правил и процедур, у нас, нет практически ничего. Только несколько простых правил, связанных с выходом на работу, отпуском и праздничными днями».

**Уэссер** считает, что простота работы облегчает поиск новых сотрудников. Тем кто работает в компании, нравится, что они сами принимают решения. «Если работа простая, задания легкие, есть план работы, то люди могут работать самостоятельно на основе тех принципов, которые вы им дадите», – говорит он. Кроме того, компании не приходится тратить много времени и денег на обучение персонала. **Уэссер** считает, что любой научиться управлять магазином Dollar General всего за 4 недели.

«Надо просто уметь считать деньги, заказывать товары, разгружать их с грузовика и размещать их в соответствии с планом», говорит он.

Еще один важный принцип – уделять внимание человеческим **ценностям**. У каждого сотрудника есть карточка с миссией компании и принципами ее работы. **К числу ценностей Dollar General относятся:**

- ü Строить компанию вместе с людьми высоких моральных качеств.
- ü Командный дух и доверие к сотрудникам.
- ü Достоинство в работе и во всем остальном.
- ü Подчеркивать положительные качества сотрудников.
- ü Взаимный выигрыш.

Руководство считает, что именно эти ценности отличают Dollar General от других компаний и дают преимущество в конкурентной борьбе. «Мы не делаем ничего особенного, – замечает **Уэссер**. – Единственное отличие Dollar General – наша корпоративная культура и наши ценности. Генеральный директор всегда рассказывает конкурентам, что мы делаем. Он знает, что им не удастся скопировать наш успех, потому, что он основан на правильных ценностях. Все только улыбаются и говоря: «Ну да, ну да». Но это правда».

**Джефф Симс** добавляет: «За свою карьеру я слышал множество разговоров о корпоративной культуре и ценностях, но нигде их не видел. Здесь же позитивная установка и культура буквально витают в коридорах.

Этими ценностями руководствуется компания Dollar General и при найме сотрудников. В компании убеждены, что если у человека правильные ценности, то все остальное получится само собой. «Мы всегда учитываем моральные качества и ценности человека, – говорит **Уэйссер**. – Это очень важно. Можно научить человека техническим приемам, но вряд ли удастся привить ему ценности. Если человек гордится своей работой, хочет установить хорошие отношения с сослуживцами и покупателями и понимает, что мы будем обращаться с ним справедливо, это тот кто нам нужен.».

Такое внимание к ценностям позволяет легче решать проблемы. По словам **Уэйссера**, в большинстве компаний типичная реакция на проблему – поиск виновных. Но в Dollar General твердо убеждены в том, никто специально не стремится напортачить. Вместо того чтобы критиковать сотрудника, Dollar General стремится помочь ему понять, как сделать работу правильно. «В Dollar General вы имеет право на ошибку. – говорит **Уэйссер**. – Мы даже приветствуем ошибки сотрудников, потому что на них они учатся. Однако нельзя изменить нашим ценностям. Это наше основное правило».

Учебное издание

Новикова Надежда Григорьевна

**Управление конкурентоспособностью  
коммерческой организации:  
маркетинговый подход**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Технический редактор Н.А. Князева

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 14.05.12. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 11,1. Тираж 500 экз. Заказ

Издательство Байкальского государственного университета  
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.