

Малышев И.В.

аспирант Санкт-Петербургского государственного университета
экономики и финансов

ЧТОБ ЛУЧШЕ ВИДЕЛОСЬ...

особенности стратегического планирования
на рынке услуг в условиях конкуренции

В наше время, когда динамично развивается сфера обслуживания, компании все острее ощущают необходимость в эффективных инструментах управления. Залогом успешной конкуренции на рынке услуг в новых условиях станет разработка грамотной стратегии развития компании и ее эффективная реализация, т.е. задачи, в решении которых предприятия этого сектора до сих пор заметно отставали.

Родоначальник стратегического менеджмента Игорь Ансофф отмечает, что в современной практике применяются две взаимосвязанные стратегии портфельную и конкурентную. Первая заключается в том, чтобы указать, в каких конкретно стратегических областях бизнеса (СОБ) фирма будет работать в будущем, а также как СОБ будут связаны между собой, вторая же определяет различные подходы, с помощью которых компания будет действовать в каждой стратегической области (1). С этих позиций следует уделить внимание изучению конкурентных стратегий. Сама постановка вопроса обуславливается тем, что обычная корпоративная стратегия с проработанными вопросами внутренней среды фирмы может оказаться совершенно бесполезной, стол-

кнувшись со стратегиями других компаний отрасли, внеотраслевых воздействий и иных факторов внешней среды. В рамках отрасли главной проблемой, как правило, больше всего фирме «мешают» конкуренты (если, конечно, потребитель осведомлен и рынок

классики

менеджмента

формулируют

ключевые стратегии

разными словами,

в разных количествах,

но очень близко друг

к другу по смыслу

готов воспринять продукт фирмы). Проблема здесь заключается в том, что конкуренты отличаются своими стратегиями, происхождением и «индивидуальностью». Они имеют различные представления о том, как продолжать конкурентную борьбу и как обойти соперников (2).

Сторонники необходимости разработки стратегий сходятся в многообразии стратегических концепций конкурентной борьбы. Ключевыми конкурентными стратегиями Майкл Портер назвал две – *стратегию дифференцирования* и *стратегию лидерства по издержкам*. Дэвид А. Аакер, отмечая, что большинство стратегий включают в себя либо дифференцирование, либо уменьшение издержек, либо и то и другое сразу, считает правомерным выделить и дополнительные типы конкурентных стратегий:

- инновации;
- глобальное мышление;
- предпринимательский стиль деятельности;
- применение информационных технологий;
- концентрация на операциях;

исследование уровня

конкуренции на рынке

позволит компании

оценить

потенциал рынка,

свои возможности

и позиции соперников

- фокусирование;
- упреждение;
- синергизм и др. (3).

И. Ансофф выделяет четыре типа важнейших стратегий:

- стратегию максимизации доли рынка (он называет ее исторической);
- стратегию роста, обеспечивающую будущее развитие фирмы;
- стратегию дифференцирования рынка, связанную с созданием у покупателей положительного имиджа товаров / услуг компании;
- стратегию дифференцирования товаров / услуг, направленную на понимание потребителями отличия товаров / услуг компании от продукции конкурентов.

Как видим, классики менеджмента формулируют ключевые стратегии разными словами, в разных количествах, но очень близко друг к другу по смыслу. Исследование различных видов стратегий приводит нас к выводам, что для разработки эффективной конкурентной стратегии следует обратить внимание на такие факторы, как интенсивность конкурентной борьбы на рынке и распределение рыночной доли по сегментам.

Исследование уровня конкуренции на рынке позволит компании оценить потенциал рынка, свои возможности и позиции соперников. Интенсивность конкуренции будет зависеть от типа структуры рынка. Для определения типа рыночной структуры используются показатели рыночной власти фирмы. Чаще всего в научной, практической и нормативной литературе, посвящённой анализу структуры рынков, встречаются следующие показатели: коэффи-

циенты концентрации производства, коэффициент Херфиндаля-Хиршмана, энтропии, Розенблюта, Джини и другие.

Рынок представляет собой негомогенную, неоднородную структуру, которая может меняться под влиянием как потребительских свойств товара, так и состава групп потребителей. Таким образом, интенсивность конкурентной борьбы на разных сегментах может различаться. Следовательно, уровень конкуренции позволит оценить компаниям возможности освоения не только рынка, но и его частей. Для этого необходимо учитывать особенности поведения организаций, используя понятие *распределения рыночных долей фирм по сегментам* (4). На практике это можно осуществить с помощью следующего показателя:

$$K_{\text{сегм.}}^{\text{равн.}} = \sum_{i=1}^M \frac{\sum_{j=1}^N |d_j^i - d^i|}{M(100 + (N-2)d^i)},$$

где

$i, i=1 \dots M$ – номер фирмы, работающей на рынке;

$j, j=1 \dots N$ – номер сегмента данного рынка;

d_j^i – доля i -ой фирмы на j -ом сегмент, %;

d^i – доля i -ой фирмы на рынке в целом, %.

Предприятие работает на рынке не просто с некоторым объёмом, который определяет его долю, а значит, и рыночную власть, но и с объёмом, распределённым по сегментам. При этом компания может иметь равные доли на всех рыночных сегментах. В этом слу-

рынок представляет собой негомогенную, неоднородную структуру, которая может меняться под влиянием как потребительских свойств товара, так и состава групп потребителей

чае значение показателя будет стремиться к нулю. При неравном распределении показатель будет близок к единице.

Учитывая особенности поведения компаний на рынке, через анализ распределения рыночной доли по сегментам и интенсивность конкурентной борьбы можно сформулировать рыночные стратегии. Для этого построим матрицу, учитывая два показателя – интенсивность конкурентной борьбы и распределение рыночной доли.

Рынок с высокой интенсивностью конкурентной борьбы характеризуется наличием большого количества компаний с примерно одинаковой долей, и ни одна из них не в состоянии оказать решающего влияния. В данных условиях небольшие компании способны удовлетворить потребности только узкой группы потребителей, т.е. занять нишу внутри сегмента. Они предоставляют весьма ограниченный диапазон услуг (нередко даже только один основной про-



Распределение рыночной доли по сегментам

дукт) для узкой специфической ниши. Основные их действия направлены на предоставление стандартных, типовых услуг. При равном распределении рыночных долей по сегментам на конкурентном рынке работает большое количество фирм, и все они имеют примерно одинаковые доли. Но на отдельных сегментах ряд продавцов имеет незначительное преимущество, выраженное в

рынок с высокой
интенсивностью
конкурентной борьбы
характеризуется
наличием большого
количества компаний
с примерно одинаковой
долей

производстве дифференцированной продукции, которое позволяет им осуществлять определенный контроль над продажной ценой. Данные сервисные компании обслуживают множество сегментов рынка, предлагая их потребителям самые разнообразные услуги. Такую рыночную стратегию можно охарактеризовать как адаптация к потребностям различных групп потребителей, образующих различные рыночные сегменты.

Рынок с низким уровнем конкурентной борьбы характеризуется присутствием на нем крупных фирм, которые продают подавляющую долю совокупного объема товара и способных оказывать влияние на общие условия хозяйствования на рынке. Стратегии специализации придерживаются компании, представляющие узкий диапазон услуг на ограниченном числе рыночных сегментов, размер которых достаточно большой и фирма занимает на них доминирующее положение.

Основной целью их деятельности является укрепление своих позиций и создание дополнительных входных барьеров на сегмент. В случае, когда компания представлена на всех сегментах и является лидером рынка в целом, то ее стратегия – захват. Она предлагает широкий спектр услуг для разных групп потребителей. В настоящее время сфера услуг выходит за рамки мелкого предпринимательства и вступает в эпоху жесточайших конкурентных войн. Поэтому никакая стратегия невозможна без учета вопросов, связанных с характеристикой конкуренции, ее силой, видами и основными направлениями. Таким образом, формирование конкурентной стратегии с учетом интенсивности конкуренции и распределения рыночной доли по сегментам становится неотъемлемым элементом эффективного функционирования фирмы на рынке услуг.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – с. 167-168, 171.
2. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – с. 97.
3. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – с. 27.
4. Светульников С.Г., Киндеева В.Н., Салихова Я.Ю. Сегментный подход и переориентация теории конкуренции. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
5. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегии, 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.

pn

I.V. Malyshev,

postgraduate student,

St. Petersburg State University of Economics and Finance

Aspects of Strategic Planning in the Competitive Environment of Services Market

Strategic planning solutions and their adaptation to varying conditions of competitive environment are important factors in improving performance of service companies. Intensifying competition on the services market forces the players to pay increasingly more attention to the quality of services provided, innovations and consumer preferences. Awareness of the principles of competitive strategy development, of the nature of competition, and research into the conditions of competitive environment enables the players to gain a stronger market foothold and win a competitive edge.