

УДК 330:65.012

DOI: 10.26140/anie-2019-0804-0097

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ТОВАРНЫХ ФАКТОРОВ ПРИ ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТЕЙКХОЛДЕР-КОМПАНИИ

© 2019

Бабакина Алина Павловна, студент магистратуры по программе
«Международный бухгалтерский учет и менеджмент»

Университет Хериот-Уатт

(EH14 4AS, Великобритания, Эдинбург, e-mail: apb5@hw.ac.uk)

Солодухин Константин Сергеевич, доктор экономических наук, профессор кафедры
«Математика и моделирование», заведующий лабораторией

«Стратегическое планирование»

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

(690012, Россия, Владивосток, улица Гоголя 41, e-mail: k.solodukhin@mail.ru)

Аннотация. В работе определены методы анализа товарных факторов конкурентоспособности, пригодные для использования в рамках конкурентного анализа компании, придерживающейся стейкхолдерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы. Отмечено, что использование данных методов позволяет получить дополнительную структурированную информацию, относящуюся к потребителям – группе стейкхолдеров компании, являющейся привилегированной в обеих дискретных институциональных альтернативах (акционерский и стейкхолдерский менеджмент). Показано, как полученная информация о ресурсах и способностях конкурентов по группе заинтересованных сторон «потребители» может быть использована при дальнейшей оценке конкурентного потенциала рассматриваемой компании. Предложены направления возможных модификаций рассмотренных методов для оценки конкурентного потенциала компании относительно других групп заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стейкхолдерский менеджмент, акционерский менеджмент, стейкхолдер-компания, стратегический анализ, конкурентный анализ, анализ конкурентного потенциала, конкурентные преимущества, анализ товарных факторов.

ANALYSIS METHODS OF COMMODITY-BASED FACTORS IN THE EVALUATION OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF A STAKEHOLDER COMPANY

© 2019

Babakina Alina Pavlovna, master student of the program
“MSc International accounting and management”

Heriot-Watt University

(EH14 4AS, United Kingdom, Edinburgh, Currie, e-mail: apb5@hw.ac.uk)

Solodukhin Konstantin Sergeevich, doctor of economical sciences, professor
of “Mathematics and Modeling”, head of the laboratory

“Strategic Planning”

Vladivostok State University of Economics and Service

(690012, Russia, Vladivostok, street Gogol 41, e-mail: k.solodukhin@mail.ru)

Abstract. This study examines analysis methods of commodity-based competitiveness factors as part of a competitive analysis of a company that adheres to stakeholder management as a discrete institutional alternative. The application of these methods leads to obtaining additional structured information regarding consumers as one of the core groups of the company's stakeholders in both discrete institutional alternatives (shareholder and stakeholder management). The results of the study demonstrate the abilities of obtained information about competitors' resources and capabilities directed to the group of stakeholders «consumers» to be utilized within the competitive analysis of a stakeholder company. Prospective modifications of the examined methods of the company's competitive potential evaluation regarding other groups of stakeholders are suggested as themes for future research.

Keywords: stakeholder management, shareholder management, stakeholder company, strategic analysis, competitive analysis, competitive potential analysis, competitive advantages, analysis of commodity-based factors.

Введение. В последние годы активно разрабатываются методы стратегического управления социально-экономическими системами, придерживающимися стейкхолдерского менеджмента как дискретной институциональной альтернативы. Среди таких систем особое место занимают так называемые стейкхолдер-компании (или стейкхолдер-организации) – организации, условием существования которых является способность устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом заинтересованных сторон (стейкхолдеров) [1]. Среди методов стратегического анализа стейкхолдер-компании важнейшую роль играют методы оценки ее конкурентного потенциала. Объективная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-компании и, в частности, потенциала ее ресурсов и способностей как источников конкурентных преимуществ, невозможна без соответствующего анализа ресурсов и способностей (а, значит, и конкурентного потенциала) организаций-конкурентов. В этой связи нами ранее был предложен метод конкурентного анализа стейкхолдер-компании [2, 3], а также четкий и нечеткий методы оценки конкурентного потенциала стейкхолдер-компании [4, 5].

Наряду со стейкхолдерским менеджментом, существует другая дискретная институциональная альтерна-

тива – акционерский менеджмент. При этом в обеих дискретных институциональных альтернативах потребители продукции являются привилегированным классом стейкхолдеров фирмы (не являющейся монополистом), поскольку именно их готовность платить за приобретенную продукцию и означает возникновение стоимости [6].

В этой связи, конкурентный анализ стейкхолдер-компании может быть дополнен методами анализа товарных факторов конкурентоспособности организации, разработанными и успешно используемыми для компаний, придерживающихся акционерского менеджмента. Использование данных методов позволит получить дополнительную структурированную информацию, относящуюся к одной из важнейших групп заинтересованных сторон – потребителям (клиентам, покупателям) и конкурентам компании по данной группе стейкхолдеров. Кроме того, данные методы (их модификации) могут быть частично использованы для оценки конкурентного потенциала компании относительно других групп заинтересованных сторон.

Таким образом, целью данной работы является выявление и обобщение методов анализа товарных факторов конкурентоспособности, пригодных для использования в рамках конкурентного анализа стейкхолдер-компании,

а также оценка данных методов с точки зрения возможности их использования для анализа конкурентного потенциала компании относительно других групп заинтересованных сторон.

Методы. Для определения основных характеристик конкурентов (по каждой группе заинтересованных сторон) и рынка оперирования исследуемой стейкхолдер-компании и в качестве подготовительного этапа для анализа ее конкурентного потенциала необходимо предварительно провести конкурентный анализ. Конкурентный анализ – это сравнительный анализ позиций конкурентов и анализируемой компании. Основное внимание при этом уделяется игрокам рынка, наиболее схожим по своим очевидным признакам с рассматриваемой организацией, так как они, с наибольшей вероятностью, окажутся ее главными конкурентами [7]. В данной работе будут рассмотрены методы конкурентного анализа, направленные в основном на группу заинтересованных сторон «потребители», соответственно, в центре внимания будут находиться товары, предлагаемые разными игроками на рынке.

Первый этап конкурентного анализа – это оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции. Под конкурентами компании понимаются организации, с которыми она соперничает за ресурсы групп заинтересованных сторон. Конкурентные товары – такие товары, на которые переключают или могут переключить свое внимание фактические и потенциальные стейкхолдеры, входящие в группу «потребители» рассматриваемой организации. Все конкуренты могут быть разделены на следующие группы: ключевые (которые, всю, делятся на прямых и косвенных) и потенциальные конкуренты [8]. Заметим, что такое деление на группы может быть осуществлено для конкурентов организации по любой группе заинтересованных сторон с точки зрения степени влияния на ресурсы, получаемые организацией и ее конкурентами от данной группы стейкхолдеров.

На практике определение главных конкурентов на рынке и формирование правильных стратегий работы с ними происходит в несколько шагов. Сначала составляется список всех возможных компаний, между которыми группы заинтересованных сторон анализируемой фирмы потенциально могут делать выбор для удовлетворения своих ресурсных запросов. Источниками информации о таких компаниях обычно становятся: интернет, менеджеры по продажам, эксперты рынка, места продаж интересующей группы товаров, отраслевые обзоры, опрос целевой аудитории, тематические выставки, конференции, семинары.

При большом количестве потенциальных компаний-конкурентов стоит построить конкурентную карту рынка [9, 10]. Классически (для группы стейкхолдеров «потребители»), она основывается на данных о доле рынка и темпе роста продаж каждой указанной в листе фирмы. Далее выявляются ключевые конкуренты, которые делятся на прямых и косвенных, после чего происходит их анализ. Они оцениваются, в том числе, по таким организационным ресурсам как доля рынка (размер бизнеса), наличие поддержки (ТВ, пресса, радио, места продаж и т.д.), уровень узнавания бренда. Критерии оценки также дополняются специфическими пунктами, подходящими конкретной отрасли деятельности. Конкурентные карты могут быть построены не только для потребителей, но и для других групп заинтересованных сторон. Они будут основаны на данных о доле соответствующего рынка ресурсов и темпах изменения входящего ресурсного потока и дополнены специфическими критериями оценки для каждой конкретной группы стейкхолдеров.

Третий этап конкурентного анализа включает в себя сравнительный анализ портфеля исследуемой компании с портфелями фирм-конкурентов. Под портфелем стейкхолдер-компании относительно группы «потребители» понимается набор товарных групп, предлагаемых компанией, выстроенным из имеющихся у нее ресурсов.

При этом обязательно выделяются основные направления деятельности каждой рассматриваемой компании, т.е. товарные группы, приносящие фирме наибольшую долю продаж и формирующие основную часть операционного денежного потока. Благодаря тому, что этот этап показывает, какие товарные группы есть у конкурентов, можно с определенной точностью выделить набор ресурсов и способностей фирм-конкурентов, позволивших им запустить на рынок данные успешные товары. В дальнейшем, данные ресурсы могут быть оценены по критериям VRIO качественно [11, 12] или количественно (четко или нечетко) [4, 5, 13], причем не только относительно группы «потребители», но и с точки зрения запросов других групп заинтересованных сторон (что очень важно для стейкхолдер-компаний, для которых потребители являются не единственной критически важной группой стейкхолдеров).

Анализ товарных факторов конкурентоспособности компании в конечном итоге имеет своей целью создание устойчивого конкурентного преимущества, основанного на способностях и ресурсах компании, относительно группы заинтересованных сторон «потребители». Под конкурентным преимуществом здесь подразумевается наличие у товара отличительных черт (сильных сторон фирмы относительно товара), которые позволяют получать от его продажи более высокий денежный поток, чем в среднем по рынку. Понятие конкурентного преимущества не эквивалентно понятию сильной стороны относительно товара организации. Сильная сторона – это характеристика продукта, которая есть и у анализируемой компании, и у фирмы-конкурента, однако лучше она развита у анализируемой компании, например, за счет обладания уникальными ресурсами и (или) способностями. В свою очередь, товарное конкурентное преимущество возникает лишь тогда, когда товар реально продается, и его продажи генерируют денежный поток, больший, чем соответствующие товары конкурентов. При этом базовыми конкурентными стратегиями, создающими и удерживающими конкурентные преимущества, являются лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование [14].

При проведении сравнительного анализа товарных портфелей компании необходимо учитывать все товарные группы конкурентов для того, чтобы выделить все ниши сбыта, занятые ими. Такой анализ, в частности, также позволяет сделать выводы о том, какой перечень производственных и иных ресурсов имеют компании-конкуренты. Данная информация так же может оказывать очень полезную при последующем VRIO-анализе.

Если результаты данного анализа в общем виде не демонстрируют четких отличий у анализируемой организации и ее конкурентов, то анализ углубляется. Определяются товары конкурентов, имеющие наибольшую популярность у целевой аудитории («хиты продаж») в каждой товарной группе. И проводится анализ каждого такого товара конкурента с аналогичным товаром анализируемой организации. При этом ключевые свойства рассматриваемых продуктов могут быть оценены по некоторой четкой (целочисленной) или нечеткой шкале.

После определения занятых конкурентами ниш и выявления различий в уровне воплощения различных свойств однотипных товаров анализируемой компании и конкурентов необходимо проанализировать цены игроков на рынке. Это четвертый этап анализа. Цель данного этапа – разделение конкурентов организации на основные ценовые сегменты, выявление ценовых границ конкурентов и основного ценового диапазона, в котором конкуренты ведут свой бизнес. Это позволяет выявить наличие на рынке фирм с устойчивыми конкурентными преимуществами в цене.

Когда выявленные ранее различия в уровне воплощения однотипных товаров анализируемой компании и конкурентов дополнено знаниями о ценовых отличиях

всех представленных игроков рынка, производится анализ дистрибуции продукта (пятый этап конкурентного анализа). Дистрибуция – это распределение, размещение, организация сбыта товара, распределение товара по торговой сети. Данный этап позволяет, в том числе, оценить соответствующие способности и организационные ресурсы компаний-конкурентов. В рамках данного этапа сначала определяются все каналы сбыта продукции игроков рынка [15], после чего рассчитывается доля продукции каждой компании отдельно на каждом канале продаж и суммарно по организациям-конкурентам. При анализе крупных организаций с большим количеством товарных групп данный анализ производится отдельно по каждой группе, так как конкурентами в разных товарных сегментах могут стать разные производители.

Когда конкурирующие компании разделены на сегменты и получены данные о том, какую долю товары каждой компании занимают при демонстрации их группе «потребители», необходимо получить информацию о впечатлении, которое товары всех этих компаний производят на эту группу стейкхолдеров. В этой связи, на шестом этапе анализа определяется позиционирование всех игроков на рынке. Этот этап очень прост, не требует расчетов, являясь лишь инструментом для идентификации впечатления, производимого продукцией анализируемой фирмы и ее конкурентов на покупателей.

После получения данных о том, как потребители видят продукцию той или иной организации, происходит оценка рекламных бюджетов и методов продвижения, основанных на тех или иных организационных ресурсах и способностях (седьмой этап конкурентного анализа).

Заключительным этапом анализа товарных факторов конкурентоспособности является восьмой этап. Предварительно осуществленный анализ впечатления потребителей от пользования товарами анализируемого предприятия и его конкурентов помогает в составлении портретов групп «потребителей» конкурирующих фирм, учитывающих территорию проживания, семейное положение, профессию, уровень занятости, финансовое положение. Считается, что все эти факторы оказывают влияние на поведение клиента при покупке. Соответственно, возникает необходимость сегментирования потребителей. Для этого обычно используют демографический, психографический, поведенческий и, реже, географический методы сегментирования [17, 18]. Заметим, что для остальных групп стейкхолдеров также могут быть выделены те или иные факторы, влияющие на их поведение при взаимодействии с компанией и ее конкурентами, а, значит, могут быть применены соответствующие методы сегментирования.

Заключение. В данном исследовании рассмотрены методы анализа товарных факторов конкурентоспособности, пригодные для использования в рамках конкурентного анализа стейкхолдер-компаний. Отмечено, что использование данных методов позволяет получить дополнительную структурированную информацию, относящуюся к потребителям – группе заинтересованных сторон компании, являющейся привилегированной в обеих дискретных институциональных альтернативах. Показано, как полученная информация о ресурсах и способностях конкурентов по группе стейкхолдеров «потребители» может быть использована при анализе конкурентного потенциала рассматриваемой компании. Также показано, что рассмотренные методы могут быть модифицированы и использованы для оценки конкурентного потенциала компании относительно других групп ее стейкхолдеров.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Солодухин К.С. *Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компаний*. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.
2. Рахманова М.С. *Разработка методов инновационного стратегического анализа вуза с позиций теории заинтересованных сторон: дис. канд. экон. наук. Владивосток, 2009.*
3. Солодухин К.С., Рахманова М.С. *Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон.* –

Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2011. – 216 с.

4. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компаний // *Вестник УГТУ-УПИ*. – 2009. – №3. – С. 133-139.
5. Морозов В.О., Солодухин К.С., Чен А.Я. Нечетко-множественные методы стратегического анализа стейкхолдер-компаний // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 2-1. – С. 179–183.
6. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // *Российский журнал менеджмента*. – 2018. – Т. 6. – № 3. – С. 3-26.
7. Карпова С.В. *Рекламное дело: учебник и практикум для прикладного бакалавриата*. – М.: Издательство Юрайт. – 2014. – 431 с.
8. Азоев Г.Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 208 с.
9. Куренова Д.Г. Конкурентные карты рынка и их построение как этап исследования конкурентоспособности предприятия // *Экономика, социология и право*. 2015. – № 1. – С. 88-92.
10. Inytskyi D., Zinchenko S., Savych O., Yanchetskyi O. *Analysis of seaports development strategies: science, technology, education and marketing // Technology audit and production reserves*. – 2018. – Vol. 3. – No. 4. – pp. 10-24.
11. Barney J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management*. – 1991. – Vol. 17. – No. 1. – pp. 99–120.
12. Barney J.B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. – Fourth edition, Pearson new international edition. – Harlow Pearson, 2014. – 508 p.
13. Лавренюк К.И., Рахманова М.С., Солодухин К.С. Анализ конкурентного потенциала региона на основе количественной модели VRIO (на примере Камчатского края) // *Современные проблемы науки и образования*. – 2014. – №6. – С. 571-571. (Электронный журнал).
14. Porter M. *Competitive strategy: techniques for analyzing competitors*. – N.Y.: Free Press, 1980. – 396 p.
15. Gorchels L., Marien E., West C. *The manager's guide to distribution channels*. – N.Y.: McGraw-Hill Education, 2004. – 225 p.
16. Никишкин В.В. Каналы дистрибуции как границы применения маркетинга // *Практический маркетинг*. – 2007. – № 2. – С. 9-14.
17. Dibb S., Simkin L. *The Market Segmentation Workbook: Target Marketing for Marketing Managers*. – Cengage Learning EMEA, 1996. – 219 p.
18. Ламбен Жан-Жак. *Стратегический Маркетинг. Европейская Перспектива / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с.*

Статья поступила в редакцию 11.09.2019

Статья принята к публикации 27.11.2019