

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ЭКСПОРТНО ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Головачев А.С., Сьюльжин А.Р.

В рыночных условиях жизнеспособными являются только предприятия, обладающие конкурентными преимуществами. Чтобы наиболее полно раскрыть функциональную сущность конкурентных преимуществ предприятия, необходимо отметить, что по мере развития технологических, производственных и управленческих инноваций, по мере глобализации национальной и международной конкуренции на смену теории сравнительных преимуществ тех факторов производства, которые находятся в изобилии, пришла новая теория конкурентных преимуществ. Это означает, что:

– преимущества предприятия и товара перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационно-инвестиционного процесса в технике и технологии производства, методах управления и формах организации производства и труда, в способах продвижения товаров на рынки; для удержания конкурентных преимуществ предприятию сегодня требуется постоянное внедрение инноваций;

– рыночный механизм формирования конкурентных преимуществ является основным, но не единственным. Государство рассматривается как один из важнейших субъектов формирования конкурентных стратегий и преимуществ предприятия, и в этой связи рыночный механизм дополняется государственным механизмом регулирования конкурентных преимуществ и конкурентной стратегии предприятия;

– глобализация экономики и бизнеса вынуждает предприятие при формировании конкурентных преимуществ учитывать не только собственные и отраслевые интересы, но и национальные и, прежде всего, – международные условия.

Конкурентные преимущества предприятия можно определить как высокую результативность его деятельности, которая, во-первых, дает ему наилучшие (по сравнению с конкурентами) возможности привлекать и сохранять потребителей, во-вторых, позволяет обеспечить получение стабильной при-

были и на ее основе – воспроизводство основного капитала. Конкурентные преимущества обеспечивают предложение потребителям такого продукта, который представляет для них известную ценность и за который они готовы платить деньги. Среди форм проявления конкурентных преимуществ предприятия можно выделить [1]:

1) основанные на экономических факторах (стабильность макроэкономических показателей в стране; превосходство в производственных, трудовых и финансовых ресурсах; стимулирование спроса на продукцию предприятия; превосходство в уровне себестоимости и качестве продукции; получение эффекта масштаба производства; обеспечение соответствующей гибкости предприятия в условиях рыночной неопределенности; государственная политика в области защиты и регулирования конкуренции или поддержки товаропроизводителей);

2) преимущества технического и технологического характера;

3) преимущества структурного характера, прежде всего обусловленные уровнем интеграции и координации процесса производства и обеспечивающие получение синергического эффекта;

4) преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка;

5) преимущества маркетингового характера;

6) преимущества нормативно-правового характера;

7) преимущества, основанные на природно-климатических и географических факторах.

В основу конкурентных преимуществ предприятия должны быть заложены его возможности организовать более эффективно по сравнению с конкурентами функционирование всех элементов системы ценностей, которая определяет основную и вспомогательную деятельность. Так, основная деятельность включает материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг, товаропродвижение, продажу и обслуживание товара после его продажи. Вспомогательная же деятельность основана на обеспечении

функций формирования инфраструктуры предприятия и включает: развитие исследований и разработок новой продукции, технологий и систем; управление персоналом; закупки. Определяющим в современной модели конкурентных преимуществ является уровень конкуренции в отрасли, которая характеризуется пятью конкурентными силами:

- соперничество между фирмами внутри отрасли;
- сила поставщиков;
- сила покупателей;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами, которые удовлетворяют те же потребности, что и основной продукт, но отличаются от него некоторыми характеристиками.

Значение и влияние каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции, и в конечном счете – прибыльность бизнеса. Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, работают на снижение прибыли предприятия. Конкуренция внутри отрасли также снижает прибыль, так как для поддержания конкурентных преимуществ приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР) или терять прибыль за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую предприятие может запросить за свой товар. С точки зрения входных барьеров действие конкурентных факторов, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой – препятствиями для выхода на рынок новых предприятий. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ [2].

Функциональным звеном в формировании конкурентных преимуществ предприятия является разработка его конкурентной стратегии, которая решает проблему достижения желаемых целей путем реализации модели рыночного менеджмента, адаптации предприятия к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и к новым угрозам ослабления конкурентных позиций предприятия. Правильно сформулированная конкурентная стратегия позволяет наиболее эффективным образом распределить ограни-

ченные ресурсы предприятия по стратегическим зонам хозяйствования с учетом изменения внутренней и внешней среды.

Конкурентные преимущества экспортно ориентированных предприятий Республики Беларусь играют важную роль в улучшении экономических показателей деятельности не только самих предприятий, но и национальной экономики в целом: увеличивается объем реализации и рентабельность реализованной продукции и капитала, растет престиж предприятия, увеличивается экспортный потенциал и доходная часть государственного бюджета, повышается жизненный уровень населения и авторитет государства в мировом сообществе. Конкуренция является «невидимой рукой», которая регулирует все общественное хозяйство, заставляет постоянно искать и использовать в производстве новые возможности, выдвигает требования по совершенствованию техники и технологии, стимулирует повышение качества продукции, заставляет снижать затраты и цены, ориентирует на ассортимент товаров повышенного спроса, вызывает необходимость введения новых форм и методов управления.

Задача любого предприятия в рыночной экономике сводится к тому, чтобы определить возможности, с помощью которых возможно обеспечиваются его конкурентные преимущества. Выполнение данной задачи определяется, во-первых, знаниями о состоянии рынка и конкуренции на нем, во-вторых, наличием четких представлений о сильных и слабых сторонах конкурентов и характерных для них способах реагирования на изменения рыночной ситуации и, в-третьих, оценкой возможности самого предприятия в направлении использования любых маркетинговых преимуществ. Достижение конкурентного преимущества предприятия основывается либо на упреждении действий конкурентов, либо на следовании за ними (упреждающая или пассивная стратегия).

Характеризуя ситуацию, сложившуюся в промышленности Республики Беларусь в области конкуренции, следует отметить:

- высокий уровень монополизации по отдельным видам выпускаемой продукции, так как государственный сектор экономики во многих отраслях остается преобладающим;
- государственное регулирование цен на товары монопольных структур приводит, как правило, к необоснованному росту цен;
- антимонопольная политика пока не получила должной поддержки со стороны ряда органов государственного управления.

Одним из крупных экспортно ориентированных предприятий в Республике Беларусь является ОАО «Горизонт». Предприятие имеет сертификат соответствия телевизоров марки «Горизонт» требованиям международного института по сертификации NEMKO (Осло, Норвегия), а также республиканский сертификат соответствия системы качества требованиям стандарта ИСО 9001. На предприятии наблюдается тенденция роста объема производства, выручки от реализации продукции и повышения производительности труда. Однако выработка продукции на одного работника является все еще относительно низкой, а темпы роста себестоимости опережают темпы роста реализованной продукции и прибыли. В результате снижается рентабельность продукции, ухудшается финансовое состояние предприятия, имеются острые проблемы в обеспечении конкурентных преимуществ. Все это вызывает необходимость повышения конкурентоспособности производимого товара, что связано с повышением эффективности производства и, в частности, маркетинговой деятельности.

Рынками сбыта продукции ОАО «Горизонт» являются внутренний рынок, рынки России, Молдовы и стран Балтии. Доля внутреннего рынка телевизоров, занимаемая предприятием, составляет около 53%. На этом рынке реализуется более 30% общего объема продаж телевизоров «Горизонт». В последние годы проявляется тенденция снижения этого показателя с 81% в 1997 до 33 в 2003-м и соответственно увеличения доли продаж производимых телевизоров на внешнем рынке с 19 до 67%.

Основным конкурентом ОАО «Горизонт» на внутреннем рынке телевизоров является ПО «Витязь». Помимо отечественных марок, на телевизионном рынке Беларуси представлена продукция следующих фирм: Samsung, LG, Panasonic, Sony, Philips, Daewoo. На российском рынке конкурентов у ОАО «Горизонт» гораздо больше, чем на белорусском. Большую долю рынка занимают фирмы Samsung, LG, Panasonic, Philips, Sony. Доля рынка ОАО «Горизонт» на российском рынке составляет от 8 до 9%. При этом необходимо отметить, что емкость российского телевизионного рынка в последние годы стабилизировалась на уровне 4,5 млн телевизоров, что предполагает усиление в будущем конкурентной борьбы.

Среди конкурентов на российском рынке следует выделить следующие. Московский

телевизионный завод «Рубин», модели которого имеют регулировку ВЧ и НЧ звука; ТПК «Сокол» Московского завода «Арсенал» – производит телевизоры с оптимальным сочетанием цены и качества. Компания «Rolsen» транснационального холдинга, со штаб-квартирой в Сингапуре, – производит недорогую технику в соответствии со стандартами качества ISO 9000 и ISO 9001. «Samsung» занимает в России первое место по продаже телевизоров и имеет широкую номенклатуру товаров, проводит массивную и агрессивную маркетинговую политику. Продукция компании LG выделяется передовыми научными технологиями, надежностью, оригинальным дизайном, оптимальной ценовой политикой, широкой сетью сервисных центров.

Исследования показывают, что сильными сторонами ОАО «Горизонт» в настоящее время являются: наличие известной торговой марки, высокий научно-технический потенциал, наличие развитой сети реализации и сервисного обслуживания продукции в Беларуси, России и других странах, регулярное обновление номенклатуры выпускаемой продукции, поддержка правительства и освобождение некоторых ввозимых комплектующих от уплаты НДС и таможенных пошлин. Наряду с этим существуют и слабые стороны: недостаток оборотных средств, отсутствие необходимых инвестиций, наличие излишних работников на выпускаемый объем продукции, высокие таможенные пошлины при ввозе готовой продукции в страны, входящие в Европейское сообщество, существенная зависимость от импортеров сырья и материалов. Определенными угрозами для предприятия являются: макроэкономическая ситуация в Беларуси, которая ограничивает вход на отечественный рынок иностранных инвесторов; усиление противодействия конкурентов; увеличение дебиторской и кредиторской задолженностей; рост цен на комплектующие; повышение стоимости грузоперевозок.

В результате сопоставления сильных и слабых сторон ОАО «Горизонт» с конкурентами становится очевидной необходимость улучшения работы по повышению уровня конкурентоспособности товаров за счет снижения издержек производства, повышения качества продукции и реализации эффективных маркетинговых стратегий. Учитывая жесткую конкуренцию российских и зарубежных товаропроизводителей, предприятию необходимо принять комплекс экономических и организационно-технических мер по разви-

тию экспорта. Повсеместное распространение на внешних рынках телевизоров с плоскими экранами влечет за собой необходимость создания отечественных аппаратов с FD-экраном. Очевидной является и необходимость развития стереофонического вещания, которое за рубежом стало почти обязательным. При этом необходимо учитывать, что развитие на российском рынке стереотелевизоров во многом зависит от распространения цифрового вещания и оценивается как предстоящее событие двух-трех лет. И еще одна тенденция в производстве телевизоров: в последнее время очень сильно поднялись критерии оценки изображения и звука, что требует разработки и выпуска отечественных 100-герцовых телевизоров. Телевизоры с большими размерами большинства известных фирм выпускаются исключительно в 100-герцовом исполнении. Это связано с увеличением популярности домашних кинотеатров и поэтому многие компании готовятся выйти на рынок со 100-герцовыми моделями, которые будут стоить всего на 10-15% дороже аналогичных по размеру экрана обычных моделей. На российском рынке 100-герцовые модели занимают пока около 7% от общего объема.

Наметившиеся тенденции в развитии рынка научно-технических товаров можно также определить как приближение всей домашней техники к единому управлению. Компьютеризация общества влечет за собой превращение телевизоров в компьютеры. С их помощью можно выйти в Интернет, послать и принять электронную почту, сделать необходимы покупки и узнать дополнительную информацию. Сегодня лучшие Интернет-модели аппаратно оснащены не хуже многих мультимедийных компьютеров: помимо мощного процессора в них встраиваются dvd-проигрыватели и модемы для обмена информацией в WWW. Возможность подключения бытовой техники и управление всеми приборами через телевизор прогнозируется экспертами через пять-шесть лет.

Для того, чтобы телевизоры ОАО «Горизонт» оставались конкурентоспособными, необходимо не отставать от мировых тенденций и постоянно проводить обновление технических характеристик продукции, что невозможно без создания эффективной системы управления качеством продукции. Основными задачами в области управления качеством должны быть: создание у потребите-

лей продукции восприятия торговой марки «Горизонт» как производителя высококачественной техники; достижение уровня качества ведущих зарубежных фирм на базе поэтапного технического перевооружения и освоения передовых технологий; предложение потребителю новой продукции, обеспечивающей ее позиционирование в одном ряду со всемирно известными марками; расширение рынков сбыта и увеличение объемов реализации продукции; улучшение фирменного сервисного обслуживания продукции предприятия в Республике Беларусь и за ее пределами.

Для усиления конкурентных позиций предприятию необходимо разработать на выбор одну из прогрессивных стратегий [3]:

1. *Стратегия лидерства по издержкам* – предусматривает снижение полных издержек производства товара. При этом, минимизируя затраты и предлагая низкие цены, предприятие ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с эффектом кривой опыта.

2. *Стратегия широкой дифференциации* – направлена на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров предприятий-конкурентов и являющихся важными для большинства клиентов. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

3. *Стратегия оптимальных издержек* – предоставляет предприятию возможность предложить своим покупателям наиболее ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. *Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши* – основана на низких издержках. Эта стратегия ориентируется на узкий сегмент покупателей, в котором предприятие опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. *Стратегия сфокусированной дифференциации* – предполагает усиление дифференциации товаров, наиболее полно отвечающим вкусам и требованиям выбранного сегмента рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Головачев А.С., Горбачевич С.Л. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001.
2. Методические рекомендации по разработке программы конкурентоспособности белорусской экономики. Мн.: НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь, 2003.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: ЮНИТИ, 1998.

РЕЗЮМЕ

Определены направления повышения конкурентных преимуществ экспортно ориентированных предприятий Республики Беларусь на примере ОАО «Горизонт». Раскрыты формы проявления конкурентных преимуществ предприятия и сформулирован ряд стратегий, позволяющих повысить уровень этих преимуществ.

SUMMARY

The directions of increasing the competitive advantages at export-oriented enterprises of the Republic of Belarus on the example of JVS "Horizont" have been defined. The forms of competitive advantages at the enterprise have been described. The competitive situation of the national enterprise JVS "Horizont" has been evaluated. A set of strategies enabling to increase the level of competitive advantages at the export-oriented enterprise has been produced.