

Александр ЛЕОНОВ

ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВЛИЯЕТ НА ОБЪЕМ ПРОДАЖ?

1. ТЕОРИЯ

Категория конкурентоспособности является одной из основных в маркетинге. Структурно-содержательный анализ понятия «конкурентоспособность» позволяет выявить его составные элементы. К ним относят комплекс факторов, обуславливающих маркетинговую конкурентоспособность, производственно-технологическую конкурентоспособность, кадровую конкурентоспособность и финансово-экономическую конкурентоспособность.

С точки зрения эволюции понимания конкурентоспособности, в экономической литературе выделяются несколько концепций. В частности, в теоретической модели исторического развития конкурентоспособности предприятия Р. Пейса и Э. Стефана выделяются четыре парадигмы конкурентоспособности (КСП), характеризующиеся данными авторами на основе четырех критериев (табл. 1).

Первая парадигма конкурентоспособности применима к условиям, господствовавшим до эпохи индустриальной революции. Продукт, будучи ориентированным на индивидуального заказчика, являлся объектом сравнения. При этом количественным факторам отводилась опосредованная роль.

Переход к эпохе массового производства связан с актуальностью второй парадигмы конкурентоспособности. В рамках данной парадигмы учитываются и внутренние факторы. При этом конкурентоспособной считалась такая организация производственной деятельности, которая позволяла производить достаточно стандартизованный продукт в большом количестве. Повышению уровня конкурентоспособности предприятия способствовало снижение издержек производства на единицу продукции. Значимым фактором конкурентоспособности явились используемые в процес-

се производства технологии. С данной парадигмой ассоциируется целый ряд предприятий, осуществивших прорыв на мировых рынках, благодаря внедрению передовых технологий и *know-how*.

Стандартизация производственных и технологических процессов, доступность технологий и насыщение рынков перенесли акцент в понимании конкурентоспособности на качество продукта. С данной парадигмой конкурентоспособности связано понимание качества как основного фактора конкурентоспособности. *Осязаемое* качество явилось мощным инструментом дифференциации продукции в конкурентных отношениях.

Четвертая парадигма КСП, согласно классификации Р. Пейса и Э. Стефана, переносит акцент на потребителя. Факторы, значимые в рамках предыдущих парадигм, возможно, не теряют своей значимости как факторы, позволяющие обеспечить *необходимое условие* конкурен-

ТАБЛИЦА 1

Эволюция парадигм КСП, согласно Р. Пейсу и Э. Стефану*

№ п/п	Характеристика	Парадигма I	Парадигма II	Парадигма III	Парадигма IV
1	Характеристика исторического периода	Ремесленничество	Производительность	Качество	Скорость поставки
2	Основное требование КСП	Отсутствие несовершенства в товаре	Отсутствие дефицита товара	Отсутствие жалоб на качество	Отсутствие опозданий в поставке
3	Критерий КСП	Искусство исполнения	Количество	Отличное качество	Прямой характер поставки
4	Ключевой фактор КСП	Привлечение высококвалифицированных мастеров	Разработка производственных линий	Создание самоуправляемых рабочих групп	Подготовка энергичных работников

* Pace P.W., Stephan E.G. Paradigm of Competitiveness // Competitiveness Review. — 1996. — V. 6. — Nr. 1. — P. 8—13.

тоспособности, однако перестают быть *достаточным условием* конкурентоспособности. В рамках четвертой парадигмы значимым условием конкурентоспособности является наличие возможности у предприятия удовлетворить потребность клиента, причем не типовым продуктом, а продуктом, адаптированным под конкретного носителя потребности. Иными словами, ориентированность на индивидуального потребителя рассматривается в рамках данной парадигмы как база конкурентоспособности. С этой точки зрения, четвертая парадигма конкурентоспособности является развитием идей сегментационного подхода: ориентированность на индивидуального заказчика перекликается с идеей «окончательного сегментирования» (*ultimate segmentation*), так сложно реализуемой на практике*.

2. ПРАКТИКА

Повышение уровня конкурентоспособности сегодня рассматривается как одна из основных задач маркетинговой деятельности. Считается, что повышение уровня конкурентоспособности приводит к улучшению результатов деятельности предприятия, например, увеличению размера прибыли, объема продаж и т. п. Так ли это на самом деле? Чтобы ответить на этот воп-

рос, мы провели серию исследований и попытались выяснить, как влияет уровень конкурентоспособности на объем продаж. Исследования проводились на рынке светопрозрачных конструкций (оконный рынок) — одном из самых динамичных и самых конкурентных рынков в Москве — и состояло из нескольких этапов. В выборку попали предприятия, продукт которых ориентирован на один и тот же сегмент.

На первом этапе была проведена сплошная ценовая разведка, которая позволила установить диапазон цен и структурировать рынок по ценовому критерию. В качестве дальнейшего объекта рассмотрения был выбран средний, наиболее емкий сегмент производителей, суммарная доля рынка которых, по оценкам экспертов, составляла 70–80%. В число этих компаний вошли практически все основные производители светопрозрачных конструкций. Эти предприятия явились объектом изучения на следующих этапах исследования.

Целью второго этапа исследования явилось определение размера потребительской ценности продукта изученных на первом этапе компаний. В рамках этой части комплексного исследования необходимо было определить размер потребительской

ценности конкурирующих продуктов.

Далее перед нами стояла задача, соотнеся данные о размере потребительской ценности и цены продукции изучаемых компаний, проверить, каким образом отношение «потребительская ценность — цена» связано с темпами роста объемов продаж. Нами была выдвинута гипотеза, что при значении отношения «потребительская ценность к цене» больше 1,0 рост объемов продаж должен превышать среднерыночные показатели.

На заключительном этапе мы попытались понять причину полученных результатов.

Для выяснения представлений о понятии «качество» у клиентов было проведено 4 фокус-группы (ФГ), участникам которых было предложено назвать те образы и слова, с которыми ассоциируется у них сочетание «качественный товар» применительно к СПК. В результате как подтверждение ожидаемого уровня качества товара были названы следующие характеристики (*табл. 2*).

Вес характеристики вычислялся следующим путем:

1. Первому рангу был присвоен вес 4, далее по убыванию (В).

2. Вычислили долю каждой ФГ по отношению к общему

* Фирмы *Levi's* и *Nike*, предлагавшие в разное время потребителям «сшить» с помощью Интернета индивидуальную одежду/обувь, тем не менее, не могут рассматриваться как примеры в данном случае. Речь идет не о массовом явлении, а о достаточно мало распространенном опыте внедрения этого подхода на практике. К тому же подобные предложения используются фирмами больше в рекламных, чем в коммерческих целях.

количеству респондентов (ФГ-1 = 22,7%, ФГ-2 = 31,8%, ФГ-3 = 13,6%, ФГ-4 = 31,9%) (Д).

3. Вес характеристики = $\Sigma B \cdot D$.

В результате же количественного исследования, целью которого было подтверждение значимости для потребителя факторов, выявленных с помощью фокус-групп, были определены следующие факторы (табл. 3).

Таким образом, получен набор значимых для представителя целевого сегмента исследуемых компаний факторов. В свою очередь, каждый критерий описывается определенными параметрами предложения фирмы-изготовителя. Данные параметры предложения были определены экспертным путем. Ограничением для использования параметра являлась возможность получения его качественной или количественной оценки. По указанным параметрам методом маркетинговой разведки с помощью телефонного опроса была собрана информация о конкурентах, которая затем с помощью кодирования была переведена в единую 10-балльную шкалу (единая шкала позволяет сравнивать количественные и качественные данные, осуществлять равносильный анализ значений параметров оценки, а также проводить всевозможные статистические операции без потери экономического смысла).

С помощью кабинетного исследования к уже собранной первичной информации была добавлена информация, полученная из вторичных источников. Качественные данные также были переведены в количественные с помощью кодирования по 10-балльной шкале.

По полученным характеристикам с учетом их удельных весов, приведенных в табли-

це 3, был рассчитан интегральный показатель предложения каждой из фирм (табл. 4).

Соотнеся значение интегрального показателя (потребительской ценности) с уровнем цены, были получены следующие данные (табл. 5).

Показатель K_0 представляет собой отношение размера по-

ТАБЛИЦА 2

РАНЖИРОВАНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК КАЧЕСТВЕННОГО ПРОДУКТА
(1 — МАКСИМАЛЬНАЯ ВАЖНОСТЬ, 4 — МИНИМАЛЬНАЯ)

Характеристика	ФГ-1	ФГ-2	ФГ-3	ФГ-4	Вес хар-ки
Качество профильной системы	1	1	-	1	345,6
Качество обслуживания	2	4	3	3	190,9
Имидж страны-производителя	3	3	1	-	163,4
Срок гарантийного обслуживания	-	1	2	2	263,7
Продолжительность работы на рынке	-	-	2	-	40,8

ТАБЛИЦА 3

ФАКТОРЫ ВЫБОРА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СПК

№ п/п	Критерии	Количество упоминаний	Уд. вес, %
1	Ожидаемое качество	326	40,85
2	Цена	120	15,03
3	Известность торговой марки	114	14,28
4	Профессионализм сотрудников	94	11,79
5	Реклама	86	10,77
6	Сроки изготовления	58	7,29
	Итого	798	100,0

ТАБЛИЦА 4

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ КОМПАНИЙ

Показатель	Условное наименование предприятия						
	«О»	«Б»	«К»	«М»	«Х»	«Л»	«Н»
Интегральный показатель предложения	1,1	0,8	1,25	1,0	1,25	1,0	0,85
Ранг конкурента	3	6	1	4	2	7	5

ТАБЛИЦА 5

ОТНОШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ К ОТНОСИТЕЛЬНОЙ ЦЕНЕ
(ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ЦЕНА — ОТНОШЕНИЕ ЦЕНЫ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К СРЕДНЕРЫНОЧНОЙ ЦЕНЕ)

Фактор	Условное наименование предприятия						
	«Л»	«М»	«О»	«Н»	«К»	«Х»	«Б»
Интегральный показатель предложения	1,0	1,0	1,1	0,85	1,25	1,25	0,8
K_0	0,9	1,0	1,1	0,95	1,1	1,4	1,1

ребительской ценности к цене и отражает таким образом уровень конкурентоспособности продукта, в соответствии с традиционным подходом. Как известно, согласно распространенной точке зрения, под конкурентоспособностью понимается отношение потребительской ценности продукта к цене. Небезынтересно обратить внимание на тот факт, что в одном из последних проектов, получившем первую премию в номинации «Лучший маркетинговый проект года» Российской Ассоциации Маркетинга, оценка уровня конкурентоспособности нескольких конкурирующих продуктов проводилась в соответствии с этим подходом.

Продолжая логику, заложенную в традиционный подход к пониманию сути конкурентоспособности, следует предположить, что спрос на конкурентоспособные продукты превышает размер спроса на менее конкурентоспособные продукты, или — при прочих равных условиях — объем продаж конкурентоспособных продуктов растет более высокими темпами, чем объем продаж менее конкурентоспособных продуктов. Из этого должен следовать вывод о том, что темпы роста объемов продаж изученных компаний изменяются в соответствии с уровнем конкурентоспособности этих компаний.

Базируясь на данных о росте рынка, мы сравнили темпы роста объемов продаж изученных компаний. Как и

следовало предполагать, наибольшую сложность представляла собой та часть исследования, которая была связана с получением информации об объемах продаж исследованных фирм. Данная информация была получена в рамках двух профессиональных ассоциаций, участники которых обязались предоставлять любую коммерческую информацию без искажений, оставляя за собой одновременно право вообще не представлять ту информацию, которая по тем или иным соображениям могла быть предоставлена только в искаженном виде. Таким образом, полученная информация рассматривалась нами как достоверная. Тем не менее нами также была получена информация от поставщика комплектующих, обслуживающего все исследованные предприятия. В этом случае мы получили информацию в натуральных единицах измерения; информация полностью отражала динамику потребления комплектующих и одновременно полностью соответствовала информации, полученной в рамках профессиональных объединений от первых лиц изученных компаний.

При обработке данных мы стремились максимально учесть т. н. экзогенные факторы, которые могли исказить информацию. В данном случае речь идет о количестве торговых точек, количестве продавцов и т. п. — динамика по этим показателям нами была вынесена за скобки. Мы также исходили из того, что

цена исследованных предприятий находилась в диапазоне 5%. Таким образом, действие цены как фактора, изменение которого способно повлиять на изменения объемов продаж исследованных предприятий, было максимально учтено в рамках исследования.

Для дальнейшего анализа нами была разработана методика, специфика которой состоит в том, что она позволяет соотнести уровень конкурентоспособности (КСП) с динамикой объемов продаж относительно темпов роста рынка (относительная динамика объемов продаж). В целом результаты анализа выглядят следующим образом (табл. 6).

Параметру «уровень КСП» в данном случае соответствует показатель K_1 . Показатель K_2 показывает, каким образом изменился объем продаж предприятия (с учетом тех факторов, которые могли исказить результаты анализа — изменение сбытовой сети и т. п.) по отношению к динамике емкости сегмента. Гипотеза в данном исследовании звучала следующим образом: объем продаж предприятий, значение K_1 которых было равно 1,0 или более, должен прирасти более быстрыми темпами, чем емкость сегмента. То есть значение показателя K_2 в данном случае должно иметь значение 1,0 или более. Однако полученные выводы данную гипотезу не подтвердили. Мы действительно выявили

ряд предприятий (и в данной выборке и в выборке, где рассматривалось более 100 компаний), где значение показателя K_2 соответствовало значению показателя K_1 , однако в подавляющем большинстве случаев гипотеза все же не подтверждалась. Показатель K_3 показывает размер недополученного объема продаж, несмотря на достаточный для этого уровень КСП.

Таким образом, было получено два кластера. В кластере I (сюда попали предприятия «Л», «О», «Д» из рассматриваемой выборки) объем продаж прирастал более быстрыми темпами, чем ожидалось при данном уровне КСП этих предприятий. В кластере II, куда попали предприятия с достаточно высоким уровнем КСП, темпы роста объемов продаж были ниже темпов роста рынка. Как указывалось выше, данная картина обнаружилась и при исследовании большего количества предприятий (более 100).

С целью выявления причин, обусловивших данный эмпирический факт, нами была проведена серия глубинных интервью с руководителями предприятий и далее с руководителями подразделений сбыта и/или маркетинга. Проверка результатов, полученных путем глубинных интервью, была осуществлена с помощью субподрядчика — московского маркетингового агентства, специализирующегося на мониторинге сбытовой деятельности предприятий. В результате нами были

Влияние уровня КСП на относительную динамику объемов продаж

ТАБЛИЦА 6

Фактор	Условное наименование предприятия						
	«Л»	«М»	«О»	«Н»	«К»	«Х»	«Б»
Интегральный показатель предложения	1,0	1,0	1,1	0,85	1,25	1,25	0,8
K_0	0,9	1,0	1,1	0,95	1,1	1,4	1,1
K_1	1,1	1,0	1,0	0,9	1,14	0,9	0,8
K_2	1,2	0,9	1,2	0,8	1,08	0,8	1,2
K_3	8,3%	(-)11%	17%	-12,5%	(-)5,5%	(-)12,5%	33%

$$K_0 = \frac{ЦП}{СРЦ};$$

$$K_1 = \frac{ПЦ}{K_0};$$

$$K_2 = \frac{ДОП}{ДЕР};$$

$$K_3 = \frac{K_2 - K_1}{K_2} * 100\%, \text{ где}$$

ПЦ — потребительская ценность;
ЦП — цена продукции предприятия;
СРЦ — среднерыночная цена;
ДОП — динамика объемов продаж;
ДЕР — динамика емкости рынка.

выявлены факторы, позволяющие объяснить несоответствие значений показателя K_2 и K_1 . Данные факторы локализованы на этапе взаимодействия продавца с потенциальным клиентом. Сотрудникам сбытовых подразделений предприятий кластера I была свойственна максимальная ориентированность на запросы потребителя. Как было выявлено, сотрудники сбыта этих предприятий проходили регулярное обучение техникам продаж, аттестацию, на предприятии использовалась многокритериальная оценка результатов работы сотрудников сбыта, которая учитывалась в рамках системы стимулирования. На предприятиях этого кластера был в максимальной степени выражен индивидуальный стиль общения с клиентом.

Таким образом, полученные результаты могут быть интерпретированы следующим образом. Элементом воспринимаемой ценности продукта стоит

рассматривать не только факторы, называемые в качестве таковых потребителем, и на основе которых в традиционных методиках осуществляется измерение уровня КСП, но и те факторы, которые возникают непосредственно на этапе взаимодействия продавца и потенциального клиента. Если данные факторы обобщить под категорией «сервис», то в результате обнаруживается тот факт, что при оценке потребительской ценности продукта необходимо учитывать этот фактор.

Интерпретируя с научной точки зрения данные выводы, нам видится обоснованным трактовать данный факт и с точки зрения использования теории сегментирования. Процесс взаимодействия продавца с потенциальным клиентом может и должен рассматриваться как возможность реализации идеи *ultimate segmentation*. Следовательно, на этапе непосредственного взаимодействия продавца с по-

тенциальным клиентом предприятия в состоянии управлять процессом создания потребительской ценности, ориентируясь в максимальной степени на нужды конкретного потребителя и имея, таким образом, возможность максимально удовлетворить потребность индивидуального потребителя.

К сожалению, подобный подход был выявлен у небольшого количества предприятий. В то же время очевидно, что, локализовав возможность создания дополнительной ценности на этапе взаимодействия потребителя с продавцом и реализуя соответствующие мероприятия, предприятиям удастся повысить значение показателя K_2 .

Говоря о связи показателя K_3 со степенью ориентированности предприятия на индивидуального заказчика, мы рассматривали данный аспект в более широкой плоскости, а именно с точки зрения влияния маркетинговых технологий, проявившихся в данном случае в области непосредственного взаимодействия предприятия с клиентом, на результаты деятельности предприятия. Основываясь на формализованных результатах глубинного интервью, в области использования маркетинговых технологий мы выделили три кластера. К первому, наиболее малочисленному, были отнесены компании, которые могли входить в холдинговую структуру, однако строили свою работу на рассматриваемом рынке в формате отдельной

бизнес-единицы. Предприятия данного кластера обладают наиболее продвинутым уровнем в области маркетинга и управления ассортиментом. Так, в четырех из пяти случаев были обнаружены программы в области позиционирования; практически во всех случаях было сформулировано отдельное торговое предложение для различных сегментов. Так, в одной из компаний предлагалось три продукта для представителей разных ценовых сегментов, сформированных исключительно на инструментах позиционирования. Глубинное интервью с руководителями подразделений маркетинга этих компаний позволило сделать вывод о наличии у данного подразделения существенных компетенций в рамках управленческой иерархии. В общем и целом, предприятия данного кластера в большинстве случаев находились в процессе разработки долгосрочных планов развития или имели такие планы. Таким образом, в кластер I попали те предприятия, в которых в наибольшей степени реализуется маркетинговый подход. На предприятиях внедрялись программы клиент-ориентированности, в нескольких случаях мотивационная политика учитывала (пыталась учитывать) индекс удовлетворенности клиента при расчете заработной платы, в компаниях регулярно изучалось мнение потребителей, четко прослеживалась ориентированность на результат.

Ко второму кластеру, самому массовому, были отнесены предприятия, поведение на рынке которых практически во всех случаях соответствовало позиции последователя. Глубинные интервью с представителями данного сегмента выявили неоднозначное отношение к маркетингу как элементу корпоративного управления. По сути дела, предприятия данного кластера отличались от предприятий первого кластера большей приоритетностью проблем в области налаживания внутренних процессов. При этом, как правило, отсутствовало четкое понимание долгосрочных целей деятельности, что, в свою очередь, не позволяло принять соответствующих решений. В области управления ассортиментом практически отсутствовало понимание места ассортиментной политики в рамках корпоративного управления. Мероприятия по созданию новых продуктов носили, как правило, спорадический характер; руководство предприятий ожидало быстрых результатов от проводимых мероприятий.

Предприятия третьего кластера представляли собой маргинальную группу, которая находилась в процессе перевода ресурсов на другие рынки. В этом кластере наиболее распространенной оказалась стратегия постепенного ухода. Была выявлена предпочтительность использования регрессивной вертикальной стратегии диверсификации, в частности, переход из секто-

ров *B-to-C* в сектора *B-to-B* или с рынков готовой продукции на рынки производства комплектующих или сырьевые рынки. Данное поведение явилось практически во всех случаях не результатом последовательного процесса принятия обоснованного стратегического решения, а результатом неспособности предприятий данного кластера успешно конкурировать на рынках с большей степенью конкуренции. Маркетинговые технологии в области ассортимента на предприятиях этого кластера практически отсутствовали. Сама функция маркетинга была сведена до минимума и заключалась в изготовлении рекламной продукции и спорадической ценовой разведке. С нашей точки зрения, основная причина такого развития ситуации на предприятиях третьего кластера заключается в неэффективной системе управления. Мы склонны предположить, что по мере проникновения на новые для этих предприятий рынки более сильных конкурентов и/или усиления конкуренции на них, уровень конкурентоспособности данных предприятий окажется ниже *необходимого* для успешной работы в новых условиях уровня.

3. ВЫВОДЫ

Обобщая результаты проведенного комплекса исследований, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, традиционные подходы к пониманию сути

КСП не позволяют объяснить эмпирически выявленные и вышеописанные факты.

Во-вторых, процесс создания потребительской ценности не заканчивается на этапе сдачи продукции на склад (например). Элементом этого процесса является область непосредственного взаимодействия предприятия с клиентом.

В-третьих, предприятие в состоянии влиять на размер создаваемой потребительской ценности путем *управления* областью непосредственного взаимодействия продавца и клиента.

В-четвертых, эффективное, скоординированное, последовательное управление этой областью предполагает наличие достаточных компетенций у подразделения маркетинга — ведь данная область относится и к объекту управления директора по персоналу и директора по продажам. Внедрение полномасштабного маркетинга, таким образом, способствует улучшению результатов деятельности предприятия.

В-пятых, область непосредственного взаимодействия предприятия с клиентом содержит существенный потенциал для повышения КСП, т.к. именно в этой области может быть найден путь решения реализации идеи *ultimate segmentation*, когда предприятие, ориентируясь на некую условную потребность общности потребителей (потому и условную) на этапе создания продукта, мак-

симально приближается к возможности удовлетворения потребности индивидуального потребителя на этапе непосредственного взаимодействия с ним.

В-шестых, полученный показатель K_3 может выступать неким мерилем эффективности предпринятых компанией инвестиций в область создания потребительской ценности (достаточно ли эффективно использованы инвестиции в программу повышения качества, в обучение персонала и т. п.).

В-седьмых, показатель K_3 позволяет измерить дополнительную эффективность маркетинговых инструментов. Предприятия с положительным значением показателя K_3 получают больший эффект за счет внедрения оперативных маркетинговых инструментов. В то же время предприятия с отрицательным значением данного показателя могли бы существенно улучшить результаты коммерческой деятельности, обратив должное внимание на область взаимодействия с клиентом.

В общем и целом необходимы новые подходы, как к пониманию сути конкурентоспособности, так и к ее измерению.

Автор:

Леонов Александр Иванович,
к. э. н., доцент АНХ при Правительстве РФ.