

ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОТРАСЛЯХ ПИЩЕВОЙ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Введение

На пути продукта от сельхозпроизводителя к столу потребителя наибольшая добавочная стоимость образовывается на этапе трансформации собранного урожая в продукт непосредственного употребления, то есть на долю предприятий пищевой промышленности. Соответственно, где больше прирост добавочной стоимости, там больше и конкуренция [1].

При рассмотрении принципов моделирования поведения предприятий на рынке пищевой промышленности за аксиому возьмем следующие утверждения: 1) не сегментируя рынок пищевой промышленности на более мелкие, так называемые, организационные единицы, такие как, допустим, молочная продукция, мясная продукция, продукция зернопереработки, а рассматривая его в целом, можно сказать, что рынок находится на высоком уровне роста и далек от насыщения; 2) оценивая привлекательность отрасли, можно сказать, что размер рынка, уровень роста, конкуренция, финансовые и технологические факторы говорят о ее высоком потенциале прибыльности; 3) для данной отрасли характерны богатейшие рекреационные возможности; 4) производимые отраслью товары в целом можно отнести к существующим товарам [2].

Методы исследования

В ходе моделирования поведения перерабатывающих предприятий в зависимости от их положения на рынке будем использовать самый распространенный метод стратегического прогнозирования – построение матриц.

Определение векторов стратегии предприятий пищевой перерабатывающей промышленности. Пользуясь матрицей «рост рынка – удельный вес в обороте рынка», можно предположить, что предприятия с большой долей рынка для определенных стратегических организационных единиц должны инвестировать освобождающиеся денежные средства в

сохранение доли рынка с целью, чтобы добиться более высокой маржи, отражающейся в потенциально сильном потоке кассовых поступлений в будущем. Предприятия с малой долей рынка должны либо повысить интенсивность инвестирования увеличения своей доли рынка, либо при отсутствии такой возможности провести более масштабную сегментацию стратегических организационных единиц с целью оптимизации прибыли с имеющейся доли рынка.

Учитывая высокую привлекательность отрасли в зависимости от комплекса факторов, выражающих стабильность бизнеса, таких как размер организационной единицы, доля рынка, позиционирование, сравнительное преимущество, стабильность качества, качество трудовых ресурсов, маркетинг, предприятиям отрасли предлагаются следующие стратегии: инвестирование для удержания – дополнительное инвестирование для возмещения любых нарушений конкурентной позиции со стороны внешних факторов; инвестирование для проникновения – интенсификация инвестиций для усиления стабильности бизнеса по одному, нескольким или всему комплексу факторов; инвестирование для перестройки – репозиционирование стратегической организационной единицы; выборочное инвестирование – инвестирование избранных стратегических организационных единиц, которые обеспечивают предельную прибыль от прогнозируемого соотношения затраты/прибыль.

Высокая оценка рекреационных возможностей регионов, таких как количество и качество земель сельскохозяйственного назначения, наличие пастбищ, количество водоемов, погодные условия, рыночная, транспортная инфраструктура предполагает высокую вероятность и значимость успеха работы предприятий пищевой промышленности.

Отнесение продукции пищевой промышленности по матрице Ансоффа к существующим товарам на существующем рынке предполагает стимулирование сбыта, привлечение новых потребителей, раз-

витие производства, а на развивающемся рынке – выход на новые территориальные рынки, развитие сбытовой сети внутри региона как за счет собственной, так и создание дилерской сети [3].

Определение векторов стратегической конкуренции необходимо для понятия направления развития предприятий, но недостаточно для формирования целостной концепции стратегического планирования.

Факторы, оказывающие влияние на интенсивность конкурентной борьбы. На выбор активной или реактивной конкурентной стратегии с целью достижения сильной позиции на рынке существенное влияние оказывают интенсивность соперничества и способность предприятия изменять или приспособляться к сложившимся на рынке условиям. Построение стратегического соответствия между внешними условиями окружающей среды и ресурсами предприятия позволяет сделать модель пяти сил по классификации Портера: 1) угроза новых фирм, выходящих на рынок; 2) рыночная власть поставщиков; 3) рыночная власть покупателей; 4) угроза товаров-субститутов; 5) соперничество существующих конкурентов [3]. Можно утверждать, что на величину интенсивности конкуренции в отрасли оказывают влияние следующие факторы: величина входных барьеров для новых фирм, потребности в капитале, ценовые преимущества, доступ к реализации, собственный идентифицированный продукт и отношение к нему, стоимость переключения на другие товары поставщиков, заменители вводимых товаров, влияние ресурсов на стоимость или дифференциацию, объем покупателей, покупательская информация, чувствительность к цене, воздействие на отношение качества к уровню исполнения, стоимость переключения на другие товары, склонность покупателей к субститутам, ценовое исполнение субститутов, отраслевой рост, отношение постоянных издержек к добавленной стоимости, товарные различия, диверсификация конкурентов, выходные барьеры. Анализ этих постоянно действующих сил должен привести за собой три типа стратегического поведения предприятий: либо реактивную стратегию на действие конкурентов, либо активную стратегию для манипуляции изменяющимися силами уже в действии, либо активную стратегию для воздействия на изменение одной, нескольких или всех сил.

Выяснив направления и силы, влияющие на интенсивность стратегической конкуренции, осталось определить, в чем собственно должны конкурировать между собой предприятия одной отрасли.

Основные категории конкурентной борьбы. В первую очередь это разнообразие и широта ассортимента, так как, допустим, одних только макаронных изделий, различающихся между собой по внешнему виду, у основных производителей в Алтайском крае насчитывается более 30 видов.

Качество определяет покупательскую ценность, так как покупательская ценность и ценность, допустим, определяемые составом продукта, не всегда равнозначны (если взять те же макаронные изделия, то макароны, изготовленные из муки 2-го сорта по содержанию микроэлементов и витаминов значительно опережают макароны, изготовленные из твердых сортов пшеницы, но обладают значительно более низкой покупательской стоимостью).

Доля рынка также является предметом конкурентной борьбы, хотя здесь порой и не бывает линейной зависимости.

Количество заключенных контрактов с поставщиками или потребителями как в объемном, так и в денежном выражении, по количеству и по условиям поставок в данном случае являются качественной характеристикой.

Стратегия сегментации подразумевает вычленение наиболее привлекательных сегментов рынков сырья и сбыта, величину их охвата, глубину проникновения, устойчивость связей.

Торговая марка и имидж для предприятий пищевой перерабатывающей промышленности играют важную роль, так как на этапе заготовки сырья для переработки, учитывая менталитет сельхозтоваропроизводителей, наиболее привлекательным, честным, стабильным, с наибольшим запасом доверия, в том числе и финансового, партнером будет являться (чаще всего так и случается) обладатель сформировавшегося общероссийского или, по крайней мере, регионального бренда, а при сбыте готовой продукции масштаб бренда обеспечивает соответствующий масштаб сбыта.

Реклама, как известно, являясь двигателем торговли, в настоящее время помимо функций, связанных с формированием отношения к тому или иному бренду, предложением того или иного товара с

определенными потребительскими свойствами, выполняет еще и функции формирования новых потребностей потребителей в «новых» продуктах, функции повышения ценности товара, ранее существовавшего, но в новом виде (упаковке, форме, ценовом сегменте).

Маркетинг является одной из важных управленческих функций руководителей предприятий высшего звена. В плане стратегического маркетинга предприятия изучают рынок с целью понимания того, как придать производимым товарам большую ценность для потребителя; разрабатывают ценностные предложения и занимаются их позиционированием. В рамках тактического маркетинга предприятия внедряют уникальные ценностные предложения с целью привлечения либо сохранения клиентов с применением маркетингового комплекса на основе использования знаний о рынке и активного или реактивного влияния на него. В системе маркетинга предприятие, действующее на рынке, рассматривается не само по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих его с другими субъектами рынка. Маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самому предприятию и его возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера). С точки зрения маркетинга, важными в этом определении являются следующие аспекты:

Во-первых, речь идет о рыночной конкуренции, то есть о непосредственном взаимодействии предприятий на рынке в рамках одной отрасли.

Во-вторых, конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса. Именно ограниченность спроса заставляет предприятия пищевой перерабатывающей промышленности конкурировать друг с другом. Ведь спрос в продуктах питания в целом ограничивается среднегодовым потреблением на душу населения той или иной группы товаров. А в тех редких случаях, когда потребление значительно опережает спрос, отношения между предприятиями, предлагающими

однотипную продукцию, часто бывают больше похожи на сотрудничество, чем на конкуренцию. Например, такое положение наблюдалось в самом начале реформ в России, когда небольшое количество начавших поступать с Запада товаров сталкивалось с практически ненасытным внутренним спросом.

В-третьих, рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Поэтому один из распространенных приемов, к которым прибегают предприятия, чтобы облегчить давление на себя конкурентного пресса, состоит в уходе на недоступные для других сегменты рынка.

В группе – товар, цена, продвижение, место – предметом конкуренции будут являться как уникальные потребительские свойства товаров, цена на товары со схожими потребительскими свойствами, причем более низкая цена – это отнюдь автоматически не означает преимущество. Например, в группе продуктов питания, так называемого премиум класса, более высокая цена ассоциируется и с более высоким качеством и более натуральным составом, характерным для данного вида продуктов. Продвижение включает в себя всю логическую цепочку от поставщиков сырья до конечных потребителей. В наиболее выгодном положении будет находиться тот производитель, который максимально сократит по вертикальной цепочке, в разумных пределах, число посредников, в конечном счете получающих свою долю прибыли от конечного потребителя готовых продуктов питания. В то же время развитие горизонтальных связей в продвижении товаров является положительным моментом в работе производственных предприятий как на уровне снабжения сырьем, так и на уровне сбыта готовой продукции.

Качество и навыки персонала, текущая кадры, затраты на труд, объединенные в одну категорию, также являются предметом конкуренции. Сталинский принцип «кадры решают все» по сути остается актуальным и в наше время, но меняется его содержание. Сокращение как постоянных, так и переменных издержек производства как один из принципов повышения доходности предприятий требует дифференцированного подхода к формированию штатного состава. При комплектации руководящего звена предприятий необходимо четко понимать прямую взаимосвязь оплаты труда, количест-

ва персонала и качества выполняемой работы в рамках постановки и достижения целей и задач. Повышение требований к качеству продуктов питания, рост механизации и автоматизации производственных процессов, несмотря на сокращение потребности в неквалифицированном низкооплачиваемом труде, требует больших затрат на квалифицированных рабочих, что подвергает руководство некоторой зависимости от их нехватки, в особенности в неблагоприятных в демографическом и социальном плане регионах, так и от необходимости их постоянного повышения квалификации, что повышает расходы на социально-культурную организацию труда. Стоимость обучения новых сотрудников до необходимой квалификации с целью оптимизации производительности труда становится значительно выше повышения заработной платы постоянным сотрудникам.

В современных условиях производственные мощности, продолжительность производственного цикла, управление полным качеством конечного продукта, накладные расходы и методы сокращенного производства также становятся предметом конкуренции.

Совершенствование технологических процессов, внедрение авторских технологий, результатов научных исследований, модернизация инфраструктуры информации и связи, инновационные технологии из разряда желаемого все больше и больше становятся необходимым инструментом конкурентной борьбы.

Функциональность отдельных подразделений, структурирование производственного цикла, контроль качества и система менеджмента также являются предметом конкуренции.

Цели как отдельных организаций, так и объединенных холдингов предприятий пищевой перерабатывающей промышленности, задачи для достижения этих целей, бюджетирование, оно же планирование, финансовые показатели также являются далеко не последними категориями конкурентной борьбы между предприятиями одной отрасли.

Выводы

Правильное определение местоположения предприятий пищевой перерабатывающей промышленности на рынке, соблюдение баланса интересов всех субъектов рыночных отношений, как то собственников предприятий, непосредственно юридических лиц, отрасли в региональном и общероссийском разрезах и, в конечном итоге, потребителей готовой продукции позволят принять управленческие решения, направленные на регулирование собственных сильных сторон, использование слабых сторон конкурентов, нейтрализацию конкурентных угроз и защиту против слабостей. Развитие пищевых перерабатывающих предприятий в рамках «Концепции развития конкуренции на продовольственном рынке Алтайского края на 2008-2010 гг.» через повышение предпринимательской активности, ограничение антиконкурентных действий будет способствовать, в конечном счете, более полному удовлетворению потребностей всех слоев населения в обеспечении качественными и доступными товарами [4].

Библиографический список

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, 2000. 311 с.
2. Гриценко Г.М. Организационно-экономический механизм функционирования регионального рынка зерна: теоретический и практический аспект совершенствования / Г.М. Гриценко, М.П. Гриценко, Н.В. Мешков. Барнаул, 2007. 199 с.
3. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.
4. Постановление администрации Алтайского края от 12.03.2008 г. № 91 «О концепции развития конкуренции на продовольственном рынке Алтайского края на 2008-2010 годы».

