DOI: 10.17117/na.2016.01.01.238

<http://ucom.ru/doc/na.2016.01.01.238.pdf>

Поступила (Received): 24.01.2016

Рахматуллина Е.С., Зуброва Т.С. Стратегическое планирование для оценки конкурентных преимуществ строительного предприятия

Rakhmatullina E.S., Zubrova T.S.
**Strategic planning for assessing the competitive
advantages of building enterprise**

В современных условиях хозяйствования необходимым условием устойчивого развития промышленных предприятий является правильная разработка стратегии. К наиболее известным стратегическим моделям относится ADL анализ, матрица конкурентных стратегий Майкла Портера, SWOT анализ и др.

Ключевые слова: ADL матрица, матрица Майкла Портера, диаграмма движущих сил в отрасли, стратегическое планирование

In the current economic conditions a prerequisite for sustainable development of industrial enterprises is the correct development strategy. The most well-known models include the strategic analysis of the ADL, the matrix of competitive strategy Michael Porter, SWOT analysis, and others

Key words: ADL matrix, Michael Porter matrix diagram of the driving forces in the industry, strategic planning

Рахматуллина Елена Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент
Казанский государственный архитектурно-строительный университет
г. Казань, ул. Зеленая, 1

Rakhmatullina Elena Sergeevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Kazan state university of architecture and engineering
Kazan, Green st., 1

Зуброва Татьяна Сергеевна

Студент
Казанский государственный архитектурно-строительный университет
г. Казань, ул. Зеленая, 1

Zubrova Tatiana Sergeevna

Student
Kazan state university of architecture and engineering
Kazan, Green st., 1

Стратегическое планирование в организации может осуществляться через расчет ряда матриц, которые выполняют разные функции [1]. В данной статье мы подробно рассмотрим пример расчета ADL матрицы конкурентных преимуществ предприятия и проведем оценку пяти движущих сил отрасли Майкла Портера, воздействующих на предприятие [4]. Объектом исследования является строительное предприятие ОАО «Фирма ГражданСтрой».

Разработку стратегии в организации можно осуществлять при помощи матрицы ADL. Данная матрица в соответствии с уровнем конкурентоспособности организации на рынке и со стадией жизненного цикла позволяет планировать стратегию продукта, услуги или организации. В матрице ADL стратегия

определяется путем пересечения конкурентной позиции организации в отрасли (по вертикали) и уровня зрелости отрасли (по горизонтали). В свою очередь конкурентная позиция организации в отрасли может иметь 5 возможных ситуаций [2]:

1. Доминирующая – данная ситуация существует редко и, как правило, такая позиция имеет ограничения во времени;

2. Сильная – означает стабильное положение организации в отрасли. Организация обладает высокой долей лояльных потребителей (это такие потребители, которые не переключаются на конкурентов, если они снизят цену);

Таблица 1. Степень зрелости отрасли, рынка, сегмента

№	Вопрос	Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
1	Как быстро растет рынок, на котором оперирует Ваша организация?	стремительно	умеренно	не растет, стагнирует	падает
		1			
2	Насколько высок потенциал рынка?	Очень высокий, рынок только формируется	Умеренно-высокий	Незначительный, практически достиг максимума	Потенциала нет, рынок достиг своего максимума
			1		
3	Какова пенетрация товара или услуги среди целевой аудитории?	Очень маленькая, только формируется	Стремительно увеличивается с каждым годом	Практически вся аудитория пользуется товаром или услугой	Пользуются все, или наблюдается спад интереса к категории
			1		
4	Оцените уровень конкуренции на рынке?	Низкий: 1-3 игрока, практически не конкурируют	Растущий: количество конкурентов постоянно растет	Устоявшийся: количество игроков практически не растет	Количество игроков не растет, даже снижается
			1		
5	Уровень инвестиций в рынок увеличивается или уменьшается?	Растет стремительно	Растет умеренно	Постоянен	Снижается
		1			
6	Оцените уровень цен на рынке?	Завышен, организации получают сверхприбыль	Снижается за счет новых игроков, угроза ценовых войн	Уровень цен сформирован и практически не изменяется. Каждый конкурент занимает свою устойчивую ценовую нишу	Стабилен или снижается
				1	
Итоговый балл		2	3	1	0

3. Благоприятная – организация в такой ситуации имеет конкурентное преимущество в определенных сегментах рынка, присутствуют много конкурентов, на которых могут переключиться потребители;

4. Неустойчивая – организация при такой ситуации обладает малой долей рынка, такая доля основана на том, что организация присутствует в определенной рыночной нише и удовлетворяет потребности узкого числа потребителей. При появлении новых крупных игроков нарушается стабильное положение организации;

5. Слабая – организация постоянно теряет долю рынка.

Уровень зрелости рынка включает в себя 4 стадии жизненного цикла отрасли:

1. Стадия становления отрасли – в данной стадии присутствуют малое количество игроков, используются новейшие технологии, высокий уровень цен и в данную отрасль постоянно инвестируют;

2. Стадия роста отрасли – рынок продолжает расти, увеличиваются темпы продаж и прибыли. Конкурентов на данной стадии не так много;

3. Стадия зрелости отрасли – на данном этапе темпы роста замедляются, это означает, что рынок стабилизируется. Появляются новые игроки, а это говорит о том, что возрастает конкуренция и уровень цен на товар снижается;

4. Стадия старения – на данном этапе у организации начинаются процессы консолидации. На рынке остаются только сильные игроки.

На примере ОАО «Фирма ГражданСтрой» рассчитаем данную матрицу. Расчет будет состоять из двух шагов, а именно в первую очередь мы определяем первую переменную матрицы – степень зрелости рынка (табл. 1).

Максимальное значение имеет стадия роста.

Далее мы определяем насколько позиция является устойчивой в организации в данной отрасли. Для этого нужно ответить на ряд вопросов и поставить единицу в ту ячейку, которая на ваш взгляд является более правильной (табл. 2).

Максимальное значение равно 4, это означает, что организация имеет благоприятную конкурентоспособность.

На основе сочетания двух показателей можно сделать вывод о том, что организация ОАО «Фирма Гражданстрой» имеет стратегию выжидания, т.е. для быстрого захвата рынка нужно дождаться благоприятной ситуации. Для того, чтобы сохранить данную стратегию нужно иметь рост продаж равный росту рынка, сделать акцент на качество товара или услуги и инвестировать только в те проекты, которые помогут улучшить конкурентное преимущество организации в отрасли.

При определении конкурентной стратегии принято использовать матрицу конкурентных стратегий Майкла Портера. Она состоит из пяти сил [5]:

1. Товары – заменители;
2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции;
3. Оценка угрозы входа новых игроков;
4. Рыночная власть покупателя;
5. Угроза со стороны поставщиков.

Таблица 2. Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность

№	Вопрос	Доминирующая	Сильная	Благоприятная	Неустойчивая	Слабая
1	Какая динамика у Вашей организации?	Лидер отрасли по объему продаж	Объем продаж хороший, устойчивый (организация входит в тройку лидеров)	Объем продаж хороший, устойчивый. Возможно лидерство в определенных рыночных нишах	Объем продаж низкий	Тенденция к снижению продаж
				1		
2	Каким конкурентным преимуществом обладает Ваша организация?	Товар данной организации не имеет аналогов	Товар обладает высокими потребительскими качествами и имеет свои уникальные свойства	Присутствует конкурентное преимущество, но его необходимо укреплять	При появлении сильного игрока в отрасли – происходит потеря продаж	Конкурентного преимущества нет
			1			
3	Оцените возможность переключения клиентов на товары конкурентов	Высокая доля лояльных потребителей	Минимальный риск переключения на конкурентов	При снижении цен на рынке, есть вероятность потери клиентов	Клиенты могут в любой момент уйти к конкурентам	Постоянно снижается количество клиентов
				1		
4	Оцените уровень знания вашей организации?	Самый известный товар на рынке	Организация входит в ТОП известных игроков рынка	Средний уровень знания	Низкий уровень знания	Знание товара практически отсутствует
				1		
5	Оцените свою свободу в установлении уровня цены на товар?	Организация диктует цены для всего рынка	Средний уровень цен на рынке	Свобода в установлении цен есть только у определенных потребителей	Практически нет свободы	Цены полностью диктуются рынком
			1			
6	Оцените уровень угрозы со стороны конкурентов?	Угроза отсутствует	Низкий уровень угрозы	Средний уровень угрозы	Высокий уровень угрозы	Нашу долю рынка поглощают конкуренты
				1		
Итоговый балл		0	2	4	0	0

В первую очередь необходимо оценить конкурентоспособность товара организации и уровня конкуренции на рынке [3]. Сюда входят первые три силы (табл. 3, табл.4, табл.5).

Таблица 3. Оценка товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары – заменители «цена – качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но их доля мала	Не существуют
			1
Итоговый балл	1		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров -заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров – заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров – заменителей		

Таблица 4. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень	Небольшое количество игроков
	3		
Темп роста рынка	Снижение объема рынка	Замедляющий	Высокий
			1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Организация продает стандартный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам	Продукты организаций значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Отсутствуют возможности в повышении цен	Присутствует возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены
		2	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 5. Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца)	Средний (окупается за 6-12 месяцев)	Высокий (окупается больше 1 года)
			1
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требуется умеренных инвестиций	Ограничен
	3		
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	Готовы снизить цену
		2	
Темп роста отрасли	Растущий	Замедляющийся	Падение
	3		
Итоговый балл	17		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Далее оцениваем угрозу ухода потребителей (табл. 6).

Таблица 6. Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	Товар организации не уникален	Товар организации частично уникален	Товар организации полностью уникален
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством, которое присутствует на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы потери клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы потери клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Третий шаг заключается в том, что мы должны оценить угрозу для нашей организации со стороны поставщиков (табл. 7).

Таблица 7. Угроза со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков	Большой выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность	Высокая приоритетность
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков

На данной диаграмме указаны максимально допустимые параметры по каждому критерию и расчетные параметры по исследуемому предприятию.

На основе полученных данных можно сделать следующий вывод о том, что угроза со стороны товаров – заменителей высокая, так как организация не обладает уникальным товаром, именно поэтому существует много аналогов; угроза внутриотраслевой конкуренции находится на среднем уровне, это свидетельствует о том, что организация является перспективной и конкурентоспособной; высокий уровень со стороны новых игроков, то есть появляются новые конкуренты; угроза потери текущих клиентов находится на среднем уровне, это говорит о том, что если организация теряет клиентов, это не влечет за собой значимое падение продаж; со стороны поставщиков существует стабильность. В качестве рекомендации можно сказать следующее, организации следует укреплять уникальность товара и функционировать на таком рынке, для которого важна данная характеристика, для того, чтобы организация была конкурентоспособной, ей необходимо постоянно анализировать предложение конкурентов и новых игроков, а также создать специальные программы для потребителей, чувственных к цене.

Список используемых источников:

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 411 с
2. Загидуллина Г.М., Шагиахметова Э.И. Стратегический менеджмент. Казань: Изд-во Казанск. гос. архитектур.-строит. ун-та, 2013. 127 с.
3. Карпов А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли. ОмГУ. 2011. 280 с.
4. Рахматуллина Е.С., Шагиахметова Э.И. Конкурентный анализ строительной отрасли Республики Татарстан // Дискуссия: научный журнал. 2014. №10(51). С. 67-71.
5. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2012. 288 с.