Конкурентная рыночная стратегия для фирмы по производству средств связи: разработка и перспективы изменения

А. Р. Машина, О. Л. Перерва

Калужский филиал МГТУ им. Н. Э. Баумана, г. Калуга, Россия

nastyamashina@rambler.ru

Рассматриваются наиболее распространенные конкурентные рыночные стратегии, оптимальные для научно-производственной фирмы. Описываются цели и задачи выбранной стратегии: максимальное удовлетворение требований потребителей за счет дифференциации ассортимента продукции. Делается акцент на вариантах исполнения товаров и расширении объема производства. Оцениваются перспективы перехода на конкурентную рыночную стратегию в соответствии с возможными затратами и сроками реализации проекта перехода.

Ключевые слова: конкурентная рыночная стратегия; рынок; лидерство; издержки; товар; стратегия; дифференциация товара.

Competitive Market Strategy for a Communications Equipment Manufacturing Company: Development and Prospects for Change

A. R. Mashina, O. L. Pererva

Kaluga Branch of Bauman Moscow State Technical University, Kaluga, Russia

nastyamashina@rambler.ru

The authors consider most common competitive market strategies that are optimal for a research and production firm. They describe goals and objectives of the chosen strategy: maximum satisfaction of consumer requirements due to differentiation of the product range. Emphasis is placed on manufactured products' alternative designs and the expansion of production. The authors have evaluated prospects for the transition to a competitive market strategy in accordance with the possible costs and timing of the transition project.

Keywords: competitive market strategy; market; leadership; costs; product; strategy; product differentiation.

Конкурентная рыночная стратегия представляет собой обобщенную модель действий и правил, которыми руководствуется предприятие для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности. Маркетинговая стратегия позволяет выявлять и оценивать изменения внешних

и внутренних условий деятельности предприятия, дает возможность определять перспективу дальнейшего развития [1, с. 125]. Маркетинговое направление конкурентной стратегии сводится к сохранению на текущем уровне или улучшению положения предприятия на рынке относительно конкурентов.

Сегодня среди множества конкурентных стратегий наиболее распространены стратегии по матрицам М. Портера и И. Ансоффа.

Матрица Ансоффа — матрица роста товара-рынка — представляет собой аналитический инструмент стратегического планирования, используемый для выбора одной из возможных типовых стратегий маркетинга. Назначение матрицы — выявить взаимосвязь между существующими и будущими видами продукции и рынками, на которых работает фирма [1, с. 159—161].

Стратегии по матрице Ансоффа:

- стратегия проникновения на рынок «существующий продукт — новый рынок»;
- стратегия расширения рынка «существующий продукт — новый рынок»;
- стратегия развития продукта «новый продукт — существующий рынок»;
- стратегия диверсификации «новый продукт — новый рынок».

Матрица Портера — это модель рыночного анализа стратегических возможностей компании [2, с. 63—66].

Стратегии по матрице М. Портера:

- 1) лидерство в издержках;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование: «фокус на издержках»; «фокус на дифференциации».

Рассмотрим, какая конкурентная стратегия является оптимальной для научно-производственной фирмы ЗАО НПФ «Сигма» (г. Калуга, www.npf-sigma.ru) и каковы перспективы смены выбранной стратегии. Основным видом деятельности фирмы является производство средств связи, выполняющих функцию систем коммутации. Целевое назначение продукции — развитие оборонно-промышленного комплекса РФ. Ассортимент небольшой, однако продукция делится на группы по многочисленным вариантам исполнения товаров, т. е. по предназначению товаров в рамках конкретного заказа. Например, ассортиментная группа «Комплексы и системы передачи данных» включает схожие по выполнению функций товары: «Устройство преобразования сигнала УПС-420», «Групповое устройство преобразования сигнала ГУПС-420»,

«Устройство преобразования сигнала УПС-420И», «Абонентский телеграфный терминал АТТ-4». В свою очередь, производится 12 типов «Абонентского телеграфного терминала АТТ-4» и разрабатывается еще четыре новых варианта исполнения этого товара.

Целесообразно использовать для ЗАО НПФ «Сигма» рыночную «стратегию развития продукта» по матрице Ансоффа и рыночную стратегию «фокус на дифференциации» по матрице Портера, поскольку они базируются на расширении ассортиментной линейки за счет выпуска новых вариантов исполнения товаров.

Стратегия развития продукта «новый продукт — существующий рынок» (по Ансоффу) имеет целью предложение на рынке продуктов, характеристики которых обновлены таким образом, чтобы улучшить их соответствие рынку. Стратегия в основном присуща высокотехнологичным предприятиям. Задачи стратегии развития продукта:

- добавление товарам новых свойств и параметров;
- улучшение качества товаров;
- расширение ассортимента за счет производства новых вариантов исполнения товаров;
- производство новых товаров.

Рыночная стратегия «фокус на дифференциации» (по Портеру) главной целью ставит выбор целевого сегмента таким образом, чтобы товары или услуги наиболее полно отвечали требованиям потребителей.

Задачи стратегии фокусирования на дифференциации:

- дифференциация продукции;
- выбор целевой группы потребителей для производства конкретного товара;
- расширение функционала товаров в целях удовлетворения спроса.

Применительно к ЗАО НПФ «Сигма» задача конкурентной стратегии — постоянно обновлять конкурентоспособную продукцию для обеспечения развития оборонно-промышленного комплекса страны.

Приведем содержание ассортиментной политики по направлению «Системы оповещения» и варианты исполнения товаров.

Расширение функций продукта предусматривает увеличение количества телефонных линий (с четырех до двенадцати), сопряжение не только с городскими и междугородними, но и с ведомственными телефонными сетями.

1. Группа товаров «Служебная связь» предназначена для обеспечения телефонной и громкоговорящей связью должностных лиц аппаратных полевых узлов связи и управления. Здесь предусматривается расширение числа каналов тональной частоты связи.

2. Группа товаров «Зарядные устройства» предназначена для заряда в автоматическом режиме аккумуляторных батарей. Такой режим исключает возможность вывода из строя аккумуляторных батарей из-за ошибок оператора. Стратегия предусматривает расширение ассортимента и увеличение количества заряжаемых аккумуляторов в батарее, возможность питания от сети переменного и постоянного тока.

3. Группа товаров «Системы электропитания» предназначена для обеспечения потребителя системой бесперебойного питания, которая предусматривает любую электроэнергию переменного и постоянного тока любой мощности, в зависимости от нужд и потребностей. Планируется расширить ассортимент.

4. Группа товаров «Кабельная продукция» предназначена для объектов промышленно-хозяйственного назначения. Стратегия предусматривает производство различных видов кабелей и унифицированность однотипных соединений.

Таким образом, модернизация предполагает увеличение вариантов исполнения товаров в соответствии с требованиями заказчиков. Задачи ассортиментной политики по направлению «Средства связи, выполняющие функцию систем коммутации» — занять ведущее положение в рыночном сегменте, сохраняя при этом целевую группу потребителей и привлекая новых за счет производства новой продукции по требованию заказчика на уже существующих рынках сбыта.

Рассмотрим перспективы смены конкурентной стратегии при изменении конъюнктуры рынка. Учитывая изменение предпочтений потребителей, фирмам необходимо отслеживать предельную полезность товаров. А высокая конкуренция в отрасли требует мобильности, умения быстро реагировать, искать пути развития и расширения своего влияния на сферы применения продукции. Эти факторы обуславливают смену конкурентной рыночной стратегии.

Применительно к ЗАО НПФ «Сигма» возможен переход на стратегию расширения рынка, согласно классификации Ансоффа (существующий продукт — новый рынок). Такая стратегия используется, если фирма ставит своей целью расширить рынки сбыта, адаптируя продукцию к новым рыночным условиям. В этом случае целесообразно и расширение географии сбыта, и применение новых методов распределения и продвижения товаров, а также выход на новые сегменты рынка.

Сегодня, в условиях технологического обновления оборонно-промышленного комплекса России, растут рынки сбыта гражданской продукции. Необходимые требования для выхода на них: достаточный объем располагаемых фирмой капиталовложений, достаточный уровень потребительского спроса, способность к быстрой адаптации в новой конкурентной среде. В качестве маркетингового инструмента продвижения товара используется участие в выставках в целях взаимодействия с потребителем, поиска новых потенциальных клиентов.

Государственная программа «Развитие оборонно-промышленного комплекса России» предполагает «повышение конкурентоспособности продукции оборонно-промышленного комплекса на внутреннем и внешних рынках и рост объемов промышленного производства продукции <...> увеличение доли инновационной продукции в общем объеме отгруженной промышленной продукции <...> повышение уровня профессиональной подготовки работников организаций оборонно-промышленного комплекса» [3]. В связи с этим объем государственных заказов

по направлению «Средства связи, выполняющие функцию систем коммутации» должен быть увеличен.

Конкуренция в отрасли оборонной промышленности сравнительно небольшая. Перечислим основных конкурентов ЗАО НПФ «Сигма»: АО «Связь Инжиниринг М» (г. Москва); АО «КЭМЗ» (г. Калуга); АО «Калугаприбор» (г. Калуга); ООО

«Сигнум с» (г. Калуга); АО «ПО «Электроприбор» (г. Пенза); ЗАО «Телрос» (г. Санкт-Петербург); ОАО ПТЗ «Телта» (г. Москва); ЗАО «Вокорд Телеком» (Моск. обл., Одинцовский р-н, дер. Сколково); ОАО ОмПО «Радиозавод им. А. С. Попова» (г. Омск); АО «Бэто» (г. Уфа). На рисунке показано процентное соотношение конкурентов по конкурентоспособности товаров.

Анализ конкуренции для ЗАО НПФ «Сигма»

Наибольшая угроза конкуренции исходит от АО «ПО «Электроприбор», ЗАО «Телрос» и ОАО ОмПО «Радиозавод им. А. С. Попова». Однако только АО «ПО «Электроприбор» способен производить большие объемы и новые виды продукции благодаря высокой технической оснащенности. Среди производителей города Калуги основным конкурентом является АО «КЭМЗ».

В затратах на переход к конкурентной стратегии учитываются: маркетинговые исследования рынка, участие в выставках, НИОКР, поиск новых сегментов рынка. Маркетинговые исследования — это, с одной стороны, анализ конкурентов, в частности оценка их деятельности, качества их

продукции, товарной номенклатуры и динамики цен, выявление слабых позиций конкурентов; с другой стороны, анализ потребительского спроса, поиск конкурентных преимуществ для своей фирмы, поиск возможности для выхода на новые рынки, а следовательно — анализ емкости рынков. Добавим, что все эти затраты включают расходы на оплату труда и накладные расходы, в частности транспортные и командировочные расходы, при участии в выставках, например.

Приведем пример распределения затрат по видам деятельности, необходимым для перехода на конкурентную стратегию (см. таблицу). Предположим участие четырех видов продукции для оборонно-промышленного комплекса в трех выставках.

Проект перехода на новую конкурентную стратегию

Наименование деятельности	Срок реализации деятельности, мес.	Сумма расходов, руб.
1. Маркетинговые исследования рынка	1,5	120 000

Наименование деятельности	Срок реализации деятельности, мес.	Сумма расходов, руб.
2. НИОКР	1,0	65 000
3. Поиск новых сегментов рынка	0,5	38 000
4. Рекламные мероприятия (участие в выставках)	1,0	80 000
Всего:		303 000

Общая сумма расходов велика, однако покрытие затрат возможно при расширении доли рынка с условием увеличения прибыли фирмы. Если ожидается увеличение доли рынка на 1,2 %, согласно прогнозу планово-экономического отдела, то расширение производства к концу 2019 г. должно составить 3,3 %. Это приведет к увеличению выручки от продаж на 2,4 %, или 37 637 424 руб. в стоимостном выражении ($1\,568\,226\,000 \cdot 102,4\% = 1\,605\,863\,424$ руб.). Сравним суммарные затраты на реализацию проекта в течение четырех месяцев (303 000 руб., согласно таблице) с валовой прибылью за месяц 4 904 633 руб. Придем к выводу, что все затраты окупятся в течение месяца после реализации проекта.

Подведем итог. Использование стратегии расширения рынка ЗАО НПФ «Сигма» можно считать целесообразным, поскольку она позволит удовлетворить потребительский спрос за счет увеличения объема производства средств связи, а также за счет новых вариантов исполнения товаров. Маркетинговые исследования мирового и российского рынков гражданской продукции показали, что рынок оборонной продукции не до конца освоен, но существуют возможности для выхода на него. Так, воинские части Мурманской, Владимирской и Калининградской областей ищут поставщиков для оснащения «Аппаратных» (военных машин). Также не до конца освоены рынки ближнего зарубежья и Китая, где имеется высокая потребность в системах оповещения. Несмотря на высокую конкуренцию в отрасли, переход на новую стратегию ЗАО НПФ «Сигма» в условиях изменения конъюнктуры рынка позволит приблизиться

к мировым лидерам в сфере производства средств связи (США, Япония и Канада) по основным показателям удовлетворения спроса и эффективности продукции.

Литература

1. Лужнова Н. В., Калиева О. М. Стратегическое маркетинговое управление. Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. 289 с.
2. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2012. 623 с.: ил., табл.
3. Развитие оборонно-промышленного комплекса: государственная программа РФ: утверждена Правительством России № 425-8 от 25 мая 2016 г. // Гарант. Ру: информ.-правовой портал: [Электронный ресурс] / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». Соп. 2019. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71305638/> (дата обращения: 11.03.2019).

Поступила 18.12.2018

Машина Анастасия Романовна — магистр Калужского филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана» (национальный исследовательский университет)» (Россия, 248000, г. Калуга, ул. Баженова, д. 2), nastyamashina@rambler.ru

Перерва Ольга Леонидовна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой, заместитель директора по учебной работе, Калужский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет)» (Россия, 248000, г. Калуга, ул. Баженова, д. 2), pol@bmstu-kaluga.ru

References

1. Luzhnova N. V., Kalieva O. M. Strategicheskoe marketingovoe upravlenie (Strategic Marketing Management), Orenburg, Orenburgskii gosudarstvennyi universitet, 2017, 289 p.

2. Kuznetsov B. T. Strategicheskii menedzhment (Strategic Management), M., YuNITI, 2012, 623 p., il., tabl.

3. "Razvitie oboronno-promyshlennogo kompleksa: gosudarstvennaya programma RF, utverzhdena Pravitel'stvom Rossii No. 425-8 ot 25 maya 2016 g." (Development of Military Industrial Sector: RF State Program, Approved by Russian Government on May 25, 2016, No. 425-8). *Garant. Ru, inform.-pravovoi portal*. ООО "NPP "GARANT-SERVIS", cop. 2019. Web. 11 Mar. 2019. <<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71305638/>>.

Submitted 18.12.2018

Mashina Anastasia R., Master Student, Kaluga Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Bauman Moscow State Technical University (National Research University)" (2, Bazhenova str., Kaluga, 248000, Russia), nastyamashina@rambler.ru

Pererva Olga L., Doctor of Economics, Professor, Head of Department, Deputy Director for Academic Affairs, Kaluga Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Bauman Moscow State Technical University (National Research University)" (2, Bazhenova str., Kaluga, 248000, Russia), pol@bmstu-kaluga.ru