

УДК 339.13

***СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ
БИЗНЕСА***

Старикова М.С.

д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга

Белгородский государственный технологический университет им.В. Г.

Шухова,

Белгород, Россия

Пономарева Т.Н.

к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга

Белгородский государственный технологический университет им.В. Г.

Шухова,

Белгород, Россия

Шарикова А.А.

магистрант кафедры маркетинга

Белгородский государственный технологический университет им.В. Г.

Шухова,

Белгород, Россия

Аннотация

В статье приведены современные ситуационные подходы к трактовке содержания конкурентных стратегий бизнеса. Проведен анализ конкурентной ситуации на национальном и региональном рынке широкополосного доступа в Интернет. В результате проведенного опроса потребителей и по итогам диагностики конкурентов определены реализуемые и адаптированные стратегии рыночной борьбы.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, рынок широкополосного доступа в Интернет, монополистическая конкуренция

***COMPARATIVE EVALUATION OF COMPETITIVE BUSINESS
STRATEGIES***

Starikova M.S.

*Doctor of Economical Sciences, Associate professor, Professor of the Department
of Marketing*

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

Belgorod, Russia

Ponomareva T.N.

*Candidate of Economical Sciences, Associate professor, Associate professor of the
Department of Marketing*

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

Belgorod, Russia

Sharikova A.A.

graduate student of marketing

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

Belgorod, Russia

Abstract

The article presents modern situational approaches to the interpretation of the content of competitive business strategies. The analysis of the competitive situation in the national and regional broadband Internet access market is done. As a result of the consumer survey and the results of the competitors' diagnostics, realizable and adapted market control strategies were identified.

Keywords: competitive strategies, broadband Internet access market, monopolistic competition

Конкурентные стратегии фирм трансформируются в зависимости от действующих рыночных условий. Помимо базовых стратегий конкуренции (лидерства в издержках, дифференциации, фокусирования) учеными

предлагаются классификации, которые можно считать ситуационными. В частности, в зависимости от уровня пластичности, предсказуемости и агрессивности внешней среды компания может выбрать стратегия визионерства, адаптации, формирования, восстановления и классическую стратегию [6]. Выделяются конкурентные стратегии противодействия враждебным поглощениям («отравленные пилюли» и «противоакулий репеллент») [2]. Существуют попытки исследования жизненного цикла конкуренции и конкурентного поведения на разных его стадиях [3], экспликации стратегий конкуренции в условиях глобализации [1] и повышения значимости нематериальных ресурсов конкурентоспособности [7]. В целом можно заключить, что фирмам рекомендуется использовать принцип амбидекстрии при формировании и реализации конкурентных стратегий, который заключается в совмещении разных вариантов рыночного поведения в зависимости от имеющегося у компании экономического потенциала и компетенций, векторов развития рыночной среды, динамики инновационных процессов, специфики поведения потребителей.

Для формирования конкурентной стратегии необходима реализация ряда этапов:

1 этап. Анализ макро-, мезо-среды функционирования предприятия. Он, как правило, включает такие процедуры, как:

1.1. Анализ конъюнктуры отраслевого рынка (определение положительных/отрицательных факторов макросреды, емкость рынка, жизненный цикл отрасли, степень насыщенности рынка, темп роста рынка, возможности роста).

1.2. Количественная оценка структуры отраслевого рынка (численность продавцов, рыночная доля, показатели рыночной концентрации).

1.3. Оценка потребительских предпочтений на рынке (степень приверженности к товару/услуге, возможность появления товаров-заменителей, лояльность к брендам).

2 этап. Оценка существующих конкурентных стратегий в отрасли (сравнение стратегии фирмы и стратегий конкурентов).

3 этап. Оценка микросреды функционирования предприятия (финансовый, трудовой, маркетинговый, технический потенциалы).

4 этап. Выбор возможных конкурентных стратегий развития бизнеса в отрасли.

5. этап. Определение конкурентной стратегии развития бизнеса.

6 этап. Разработка всех возможных инструментов достижения целей стратегии (на основе структурных элементов комплекса маркетинга).

7 этап. Составление «дорожной карты» внедрения выбранных инструментов комплекса маркетинга.

8 этап. Начало реализации конкурентной стратегии.

9 этап. Мониторинг. Оценка результатов и корректировка тактических решений достижения стратегических целей.

С целью иллюстрации многообразия используемых конкурентных стратегий рассмотрим основных российских игроков на рынке широкополосного доступа в Интернет (рынке ШПД). Структура российского ШПД-рынка по основным операторам не претерпела значительных изменений. Доли основных игроков уже на протяжении нескольких лет распределены следующим образом (рис. 1).

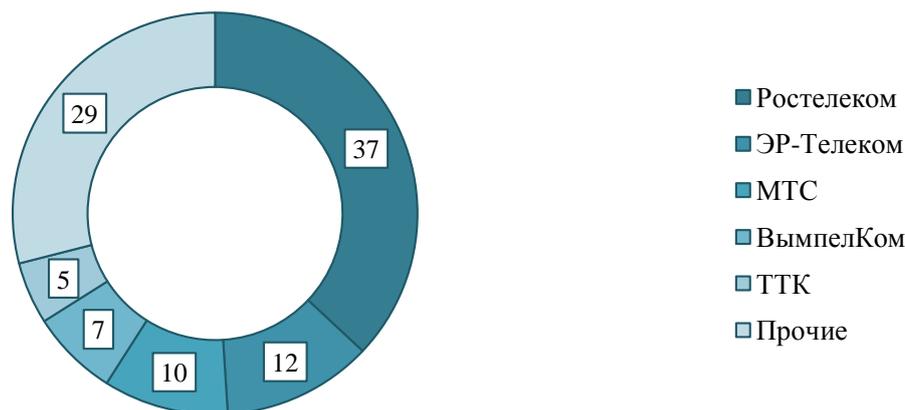


Рис. 1. Структура абонентской базы по операторам [4]

Таким образом, пятерка российских интернет-провайдеров формирует 70% абонентской базы ШПД в B2C-сегменте. На региональных рынках доли несколько иные.

Рассчитанный нами коэффициент Херфиндаля-Хиршмана ($1369 + 144 + 100 + 49 + 25 + 30 = 1717$) свидетельствует о том, что рынок ШПД является олигопольным рынком с умеренной концентрацией.

Лидером по показателям прироста абонентской базы во 2 квартале 2018 года стал «ЭР-Телеком» с брендом «Дом.ru», увеличивший число своих ШПД-пользователей на 271 тыс. (или 7,8%) по сравнению с предыдущим периодом (табл. 1).

Таблица 1

Темп прироста абонентской базы

Оператор, млн абонентов	2017	2016	Прирост, %
Ростелеком	11 952	11 950	0,0002%
ЭР-Телеком	3 767	3 496	7,8%
МТС	3 145	3 101	1,4%
ВымпелКом	2 287	2 262	1,1%
ТТК	1 720	1 687	2,0%

Данный рост в «ЭР-телеком» был обусловлен приобретением ряда региональных телекоммуникационных компаний в Брянской и Липецкой

области. Годом ранее ЭР-Телеком приобрел новосибирскую компанию «Новотелеком», компании «Акадо» в Санкт-Петербурге и Свердловской области и компанию «Коламбия Телеком» в Волгограде. Таким образом, данная компания придерживается стратегии экстенсивного развития за счет модернизации и расширению сети.

Ранее наибольший прирост показывал «Ростелеком» (3,4% в 2017 году по сравнению с 2016 годом) и МТС (1,6% в первом квартале 2018 года). Данные компании придерживаются стратегии точечного расширения и модернизации сетей (переход на FTTB и PON-технологии доступа) на региональных рынках. Также они активно используют обновление тарифных и пакетных линеек как в регионах, так и на насыщенном московском рынке.

Прирост абонентской «ВымпелКом» обусловлен усилением маркетинговой активности и внедрением конвергентного предложения «Все в одном».

Прирост абонентской базы оператора ГТК связан с внедрением новых сервисов (развитие IPTV и собственный OTT-сервис «ТВ без границ»). Развитие IPTV – это ключевой тренд, поскольку данная интеграция (ТВ с Интернетом) позволяет использовать значительно расширенный набор функций при просмотре ТВ.

Результаты проведенного опроса жителей города Белгорода позволили сделать следующие выводы. Домашний интернет есть у 89% опрошенных граждан. Почти треть респондентов подключились первый раз к ШПД более 10 лет назад. При выборе интернет провайдера учитывают мнение друзей, знакомых, коллег 52% граждан. В городе наиболее предпочитаемыми операторами являются НетБайНет, Ростелеком, Зеленая точка.

Удовлетворенность горожан работой интернет провайдеров оценивалась по пятибалльной шкале: 5 баллов – удовлетворен полностью; 1

балл – не удовлетворены. На основе полученных данных рассчитан коэффициент удовлетворенности:

$$K_{удовл} = (5 \cdot K_5 + 4 \cdot K_4 + 3 \cdot K_3 + 2 \cdot K_2 + 1 \cdot K_1) / N,$$

где: 5,4,3,2,1 – баллы; K_5, K_4, K_3, K_2, K_1 – количество по результатам опроса; N – общее количество ответов.

Данные по результатам ответов представлены в табл. 2.

Таблица 2

Оценка удовлетворенности существующими торговыми объектами

Параметры оценки	Сумма ответов респондентов					Количество ответов (n)	Коэффициент удовлетворенности*
	5 баллов	4 балла	3 балла	2 балла	1 балл		
Удовлетворены ли Вы существующими пакетами / услугами	53	108	169	36	12	378	3,41*
Удовлетворены ли Вы бонусной программой/акциями	23	69	56	127	112	387	2,39
Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг, скоростью Интернета	101	98	23	96	42	360	3,33

*Пример расчета коэффициента удовлетворенности: $(5 \cdot 53 + 4 \cdot 108 + 3 \cdot 169 + 2 \cdot 36 + 1 \cdot 12) / 378 = 3,41$.

Как видно из таблицы жители города Белгорода не удовлетворены существующими на сегодняшний день бонусными программами и акциями проводимыми интернет провайдерами.

Приоритетные требования пользователей представлены на рис. 2.



Рис. 2. Критерии выбора (приоритетные требования)

Потребность пользователей в домашнем Интернете показана на рис. 3.

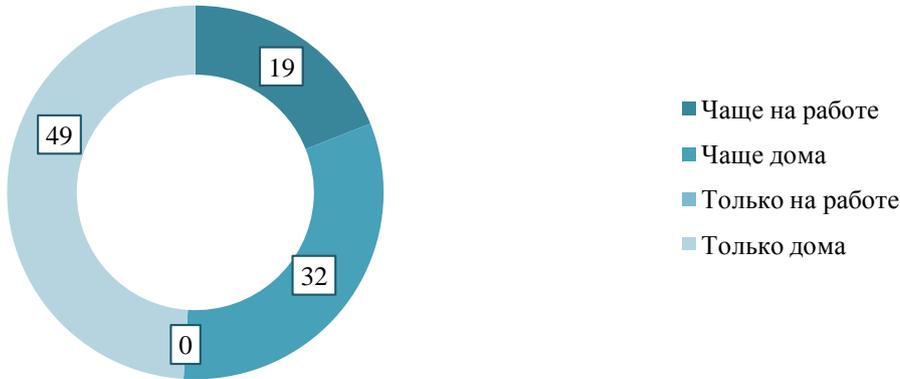


Рис. 3. Потребность пользователей в домашнем Интернете

Отмечается отсутствие латентной потребности в доступе к домашнему Интернету – ни один респондент не ответил, что не пользуется Интернетом дома.

Основные игроки на региональном рынке представлены в табл. 3.

Таблица 3

Основные интернет провайдеры г. Белгорода [5]

Название	Логотип	Рейтинг	Доля рынка
ТЗ Телеком		1	9%

Зеленая Точка		2	6%
Русич ТВН		3	6%
Ростелеком		4	20%
НетБайНет		5	18%
ТТК		6	5%
МТС		7	9%
Инет-Кантри	 Первый доступный интернет за городом	8	4%
Связьинформ		9	3%
Инфорум	 интернет цифровое TV	10	3%
Телеком		11	2%
Билайн		12	1%
Другие (Домолинк, ИнетЭра, Стартел, СитиЛайн, РТС, Норма Линк, Формат-Ц, ФрешТел и др.)		-	14%

На региональном рынке отмечается монополистическая конкуренция с умеренной концентрацией ($HHI = 1043$), причем рейтинг и доля рынка не совпадают, что связано в первую очередь с высокими издержками перехода (со сложностью перехода на другого оператора в связи с необходимостью замены кабеля в квартире). Представим далее основные конкурентные стратегии в отрасли (табл. 4).

Таблица 4

Применяемые стратегии в отрасли

Провайдер	Применяемая стратегия
Ростелеком	Стратегия точечного расширения, интенсивное развитие за счет модернизации сетей, создание новых технологий
ЭР-Телеком	Стратегия экстенсивного развития за счет расширения сети путем приобретения региональных компаний
МТС	Стратегия развития товара, усиление коммуникативной поддержки
ВымпелКом	Стратегия усиления маркетинговой активности

ТТК	Стратегия развития товара (пакетных решений)
Зеленая точка	Стратегия проникновения на рынок (ценовая конкуренция)
НетБайНет	Стратегия экстенсивного развития

Можно заключить, что при определении конкурентных стратегий интернет провайдеру необходимо ориентироваться на сравнительно молодых потребителей, преимущественно проживающих в многоквартирных домах, для которых важны скорость интернета, качество услуг и стоимость.

Таким образом, на рынке ШПД идет переориентация с экстенсивного развития на повышение доходов с существующей абонентской базой, за счет предоставления более качественного продукта по оптимальной цене с оптимальным сервисом. Другими словами, операторы перешли от тактики привлечения новых клиентов к работе на удержание абонента, при этом усилилась ценовая конкуренция, что негативно сказалось на финансовых показателях рынка.

Библиографический список:

1. Гасимова Е.И. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации / Е.И. Гасимова // Вестник Омского регионального института. – 2017. – Т. 1. – № 1 (2). – С. 155-158.
2. Глинкина О.В. Стратегия защиты российских компаний от враждебных поглощений в условиях международной конкуренции / О.В. Глинкина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2018. – № 1. – С. 17-22.
3. Зебелян А.В. Модель жизненного цикла конкуренции как основа систематизации теорий конкуренции и стратегий конкурентного поведения / А.В. Зебелян, К.А. Беклемишев, С.Н. Лапшина, Д.Б. Берг // Известия Орловского государственного технического университета. Серия: Информационные системы и технологии. – 2006. – № 1-4. – С. 54-59.

4. Отчет «Российский рынок телекоммуникаций 2017-2022» аналитического агентства «ТМТ Консалтинг» [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://ict.moscow/static/TMT-reiting-CHPD-2q2018.pdf> (Дата обращения 25.06.19)
5. Рейтинг провайдеров Белгорода [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL:<https://101internet.ru/belgorod/rating> (Дата обращения 25.06.19)
6. Ривз М. Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
7. Щетинина Е.Д. Нематериальные активы региона: сущность, роль и функции в системе управления региональной конкурентоспособностью / Е.Д. Щетинина, И.Б. Кондрашов // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 12. – С. 245-251.

Оригинальность 91%