

УДК 338.45:664

Конкурентные стратегии предприятий пищевой промышленности: современная российская практика

Васильева Н.А.

nvas_2000@mail.ru

Саратовский государственный социально-экономический университет

Глобализация и интеграция России в мировую экономику изменяют конкурентную среду продовольственного рынка и ставят под угрозу обеспечение продовольственной независимости страны. Конкурентные стратегии предприятий пищевой промышленности должны учитывать усложнение внешней среды, ориентироваться на глобальный уровень и максимально использовать отраслевые и национальные конкурентные преимущества.

Ключевые слова: пищевая промышленность, глобализация, стратегия, конкурентные преимущества, конкурентная среда, интеграция, диверсификация.

Competitive strategies of food-processing enterprises: modern Russian practice

Vasilieva N.A.

nvas_2000@mail.ru

Saratov state social-economic university

Globalization and integration of Russia into a world market change competitive conditions on the food market and threateningly influence on the food safety of the country. Competitive strategies of food-processing enterprises should consider external environment complication, be oriented to a global level and as much as possible use industrial and national competitive advantages.

Key words: Food-processing industry, globalization, strategy, competitive advantages, competitive environment, integration, diversification.

Поскольку предприятия пищевой промышленности являются сложными социально-экономическими системами (нередко многоотраслевыми), то

стратегия их развития имеет несколько уровней: корпоративная, конкурентная, функциональная и операционная. Считаем целесообразным рассмотреть конкурентные стратегии пищевых предприятий как элементы предпринимательских стратегий без их взаимного отождествления и смешивания с производственными, сбытовыми, финансовыми, инновационными, кадровыми, учетными или иными стратегиями.

Конкурентная стратегия является частью корпоративной стратегии предприятия и характеризует набор специфических подходов к ведению конкурентной борьбы на товарном рынке. В зависимости от внутренней и внешней ситуации, конкурентная стратегия может носить преимущественно оборонительный или преимущественно наступательный характер.

В условиях глобализации особое значение приобретает разделение конкурентных стратегий по географическому признаку на локальные, мультинациональные и глобальные. Если локальная конкуренция предполагает ведение конкурентной борьбы преимущественно на местном рынке, то о мультинациональной или глобальной конкуренции говорят в случае, если компания присутствует или стремится к присутствию на рынках нескольких или большинства стран. При некотором сходстве мультинациональной и глобальной конкурентных стратегий различия между ними весьма существенны: если первая дифференцирует действия компании в разных странах в зависимости от культурных, экономических и политических различий, то вторая предусматривает использование одинаковых подходов к конкуренции во всех странах.

Основой конкурентной стратегии являются достигнутые предприятием конкурентные преимущества, т.е. свойства товара или марки, специфичные формы организации бизнеса, носящие относительный характер и обеспечивающие предприятию определенное превосходство над конкурентами. Конкурентные преимущества могут обуславливаться различными факторами и быть внешними (основанными на отличительных качествах товара, образующих ценность для покупателя с точки зрения качества, дизайна и т.п.) и внутренними (базирующимися на превосходстве предприятия в издержках производства и управления).

Способы завоевания конкурентных преимуществ различны, и в этом смысле существует столько стратегий конкуренции, сколько и конкурирующих предприятий. Теоретиками и практиками стратегического менеджмента предложено несколько классификаций конкурентных

стратегий. Наиболее известными и обоснованными, на наш взгляд, являются классификации М. Портера, Ф. Котлера и А. Юданова (рис. 1).

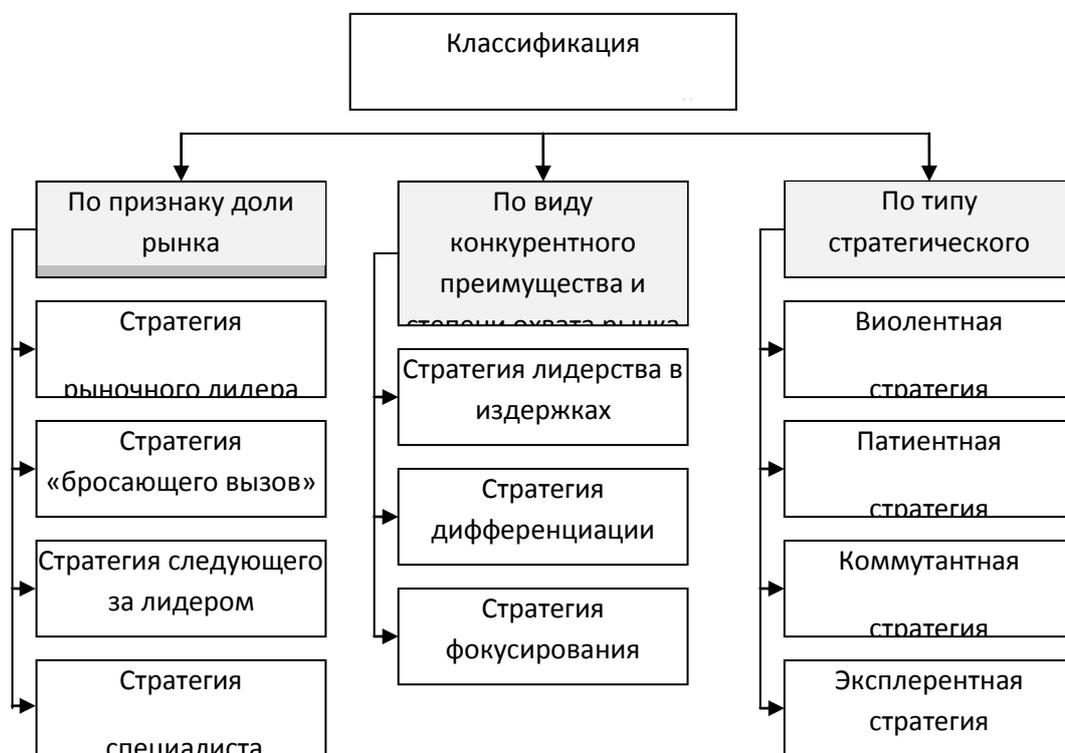


Рис. 1. Классификация конкурентных стратегий

М. Портер осуществил классификацию конкурентных стратегий по виду конкурентного преимущества и степени охвата рынка [2, с. 149]. Так, предприятие, стремящееся охватить все сегменты рынка, может привлекать и удерживать покупателей либо за счет самых низких в отрасли затрат на производство и реализацию продукции, либо путем дифференциации продукции. Предприятие, ориентированное на узкую рыночную нишу, реализует сфокусированную стратегию. По мнению М. Портера, все указанные конкурентные стратегии защищают предприятие от действия пяти сил конкуренции.

Ф. Котлер группирует стратегии по признаку доли рынка, занимаемой предприятием [1, с. 248]. Лидер рынка может реализовать как наступательные, так и оборонительные стратегии (расширение первичного спроса, демаркетинг и пр.). Для предприятия, стремящегося стать рыночным лидером, характерно преимущественно наступательное поведение, для следующего за лидером – адаптивное. Наконец, предприятия, занимающие

относительно небольшую долю рынка, придерживаются нишевой стратегии (стратегии специалиста).

В основу классификации конкурентных стратегий А.А.Юданова положен тип предприятия, определяющий его стратегическое поведение и подходы к ведению конкурентной борьбы [3, с. 101]. Виолентная (силовая) стратегия характерна для предприятий, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров, и использующих преимущество большей эффективности массового производства. Пациентная (нишевая) стратегия типична для специализированных предприятий (изготовление особой, необычной продукции для ограниченного круга потребителей). Коммутантная стратегия преобладает у малых предприятий, а эксплерентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка.

По нашему мнению, приведенные классификации, несмотря на явные различия, имеют много общего, поскольку все они, так или иначе, учитывают размер предприятия и его рыночную долю. Данные факторы положены нами в основу анализа конкурентных стратегий пищевых предприятий и оценки степени их соответствия условиям глобальной конкуренции.

Крупные предприятия – лидеры отрасли – по типу своего стратегического поведения являются виолентами. Виоленты нередко выходят на международный рынок (преимущественно, рынок стран СНГ) и успешно на нем конкурируют. Стремясь охватить весь национальный рынок, они строят свою конкурентную стратегию либо на основе низких издержек, либо на основе дифференциации продукции.

Особенностью большинства отраслей пищевой промышленности является то, что производимая продукция может быть с легкостью дифференцирована по целому ряду признаков, вследствие чего наиболее часто используемой конкурентной стратегией виолентов является стратегия дифференциации. Стратегия дифференциации используется в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции (в молочной, мясной, кондитерской, хлебопекарной, пивоваренной отраслях). Для того, чтобы дифференциация была прибыльной, предприятию необходимо либо поддерживать уровень дополнительных издержек ниже премиальной наценки (в результате возрастает норма рентабельности производства продукции в целом), либо компенсировать снижение нормы рентабельности увеличением объема полученной прибыли (большой объем прибыли может быть достигнут и при снижении нормы рентабельности, если в результате осуществленной дифференциации существенно вырос объем продаж).

Ярким примером подобной компании-виолента, реализующей стратегию дифференциации, является крупнейший российский

производитель молочной и соковой продукции – ОАО «Вимм-Билль-Данн». Сегодня в компанию входит 30 производственных предприятий в 22 регионах России и СНГ, торговые филиалы компании открыты в 26 крупнейших городах России и стран СНГ, а численность занятых составляет более 17 тысяч человек. «Вимм-Билль-Данн» владеет диверсифицированным портфелем торговых марок, охватывающим более 1100 типов молочных продуктов и более 150 типов соков, нектаров и прохладительных напитков. Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке молочной продукции (в этом сегменте доля компании по 24 крупнейшим городам России за 2007 год составила 34% по данным AC Nielsen).

Одно из главных конкурентных преимуществ компании состоит в том, что «Вимм-Билль-Данн» является не региональным и не московским, а общенациональным российским производителем. Это позволяет предприятию реализовывать в полной мере стратегию интегрированного роста, включая горизонтальную и вертикальную интеграцию. Приобретая молокоперерабатывающие предприятия, «Вимм-Билль-Данн» вкладывает деньги в их модернизацию, что ведет к интенсивному наращиванию объемов производства молочной продукции популярных марок в регионах.

Доминируя на национальном рынке, виоленты неизбежно сталкиваются с угрозой вторжения иностранных конкурентов. Привлекательность большинства продовольственных рынков в настоящее время относительно высока, что определяет высокий интерес к завоеванию российского рынка со стороны крупных сторон международных компаний. При этом чтобы успешно конкурировать с российскими пищевыми предприятиями, они стараются максимально приспособить выпускаемую продукцию к российским параметрам спроса. Так, одним из главных иностранных конкурентов «Вимм-Билль-Данн» на молочном рынке является компания Danone - известный мировой производитель йогуртов. При разработке товарной стратегии Danone учла, что большую часть российского молочного рынка занимают такие традиционные для россиян продукты, как кефир и ряженка. Чтобы занять лучшую позицию на рынке, компания начала развивать серию кисломолочных продуктов под брендом «Активиа», за несколько лет ставшую одним из главных брендов в портфеле российского Danone.

Предприятия масложировой отрасли России также дифференцируют свою продукцию, хотя возможности дифференциации здесь сравнительно небольшие. В связи с широким распространением в мире и России атеросклероза, ожирения, диабета наука и промышленность уделяют большое внимание производству продуктов здорового питания, функционального, специального и диетического назначения. Предприятия начинают выпуск продукции со снижением общего содержания жиров, особенно животных как источника холестерина, а также со снижением доли насыщенных жирных кислот и трансизомеров. Новые перспективные жировые эмульсионные

продукты (спреды) завоевывают на российском рынке все большую потребительскую привлекательность из-за их биологической ценности, пониженного содержания холестерина, сбалансированного жирнокислотного состава, повышенного содержания витаминов, токоферолов и, что очень важно, ограниченного содержания трансизомеров жирных кислот.

В сахарной, мукомольной и крупяной отраслях используется преимущественно стратегия лидерства в издержках, поскольку возможности дифференциации товаров здесь практически отсутствуют, и преобладает ценовая конкуренция. Например, сахарная промышленность России выпускает базовый стандартный продукт, дифференцированный только по способу упаковки (упаковка для HoReCa до 2 г, розничная фасовка до 1 кг, мелкооптовая упаковка до 10 кг, крупная промышленная упаковка до 1 тонны). Учитывая технико-технологическую отсталость большинства предприятий отрасли, единственный способ сохранить конкурентные позиции – это инвестиции в обновление производственной базы и снижение издержек производства.

Относительно конкурентов, компания с низкими издержками производства находится в наиболее выгодных условиях ведения ценовой конкуренции, защиты от войны цен, использования преимущества более низкой продажной цены в качестве орудия захвата рынка соперников, получения прибыли выше среднего уровня (благодаря более высокой рентабельности или большему объему продаж).

Средние предприятия российской пищевой промышленности чаще используют пациентную (нишевую) стратегию, поскольку она позволяет защититься от прямого конкурентного давления со стороны крупных предприятий. Конкурентная борьба в рамках рыночного сегмента (выбранного чаще всего по географическому признаку) ведется с использованием таких конкурентных преимуществ, как низкие издержки на производство и дифференциация продукции. К данной группе предприятий можно отнести большинство региональных производителей продуктов питания, стратегические действия которых направлены, как правило, на удержание достигнутых позиций или ограниченный рост в своем сегменте. С точки зрения глобальной конкуренции средние предприятия являются наиболее уязвимыми: им угрожает не только вторжение импортных продовольственных товаров на российский рынок, но и вероятность потери контроля над своими сырьевыми зонами.

Выход подобных предприятий за рамки ниши происходит не часто;

более распространенным вариантом является поглощение пациентов виолентами. В целом пищевая промышленность характеризуется все более возрастающим уровнем концентрации производства, поскольку сейчас крупные предприятия имеют больше возможностей для маневра, нежели региональные производители. Пациенты, обычно не имеющие в портфеле дорогих продуктов, не могут долго выдерживать ценовую конкуренцию с крупными производителями при столь дорогом сырье, поэтому многие из них вынуждены уходить с рынка или переключиться на узко сегментированные ниши.

В 2005-2008 гг. в пищевой промышленности продолжается активная консолидация рынка. Примером может служить молочный сектор, где в 2006 году развернулись интенсивные консолидационные процессы. Благодаря активной поглотительной стратегии два игрока – «Вимм-Билль-Данн» и «Юнимилк» – за год практически захватили половину молочного рынка России. Так, «Вимм-Билль-Данн» приобрел Очаковский молочный завод и «Манрос-М» (Омск), тем самым увеличив собственную долю на рынке до 30%, а «Юнимилк» с помощью слияний и поглощений расширил свое присутствие на рынке Сибири, купив заводы в Кемеровской, Томской и Пермской областях.

В 2008 году воронежский холдинг «Молвест» приобрел 100% акций ОАО «Маслодел» (Маркс, Саратовская область). Холдинг планирует увеличить перерабатывающие мощности с 15-20 т до 100-120 т молока в сутки. В нынешнем году «Молвест» готов вложить в актив 1 млн евро. «Маслодел» будет производить и реализовывать продукцию в Саратовской области под брендом «Волжские просторы», разработанным специально для приволжских активов холдинга: кроме саратовского предприятия, «Молвест» владеет ОАО «Молочный завод» в Ульяновской области. Аналитики считают расширение компании логичным, но прогнозируют ей проблемы с сырьем.

Ведущие пивоваренные компании также стремятся к максимально возможному укрупнению. Недавние крупные сделки в пивной отрасли (покупка SABMiller бренда Grolsch, продажа бизнеса Scottish & Newcastle) означают начало новой волны консолидации пивной отрасли на глобальном уровне. Основной мотив укрупнения - добиться экономии на масштабе и возможности нивелировать падение производства или прибыли на одном рынке за счет роста на другом. По оценкам специалистов, в конечном итоге в мире останется не больше трех-четырех глобальных компаний.

В условиях глобализации консолидацию отраслей мы можем оценивать

как положительный процесс. Во-первых, согласно мнению Г. Динза, Ф. Крегера и Шт. Цайзеля, авторов теории об эволюции отраслей, отрасли, находящиеся на этапе наиболее интенсивной консолидации, показывают наилучшую динамику роста, поскольку они характеризуются высокими темпами роста выручки и стоимости акций. Во-вторых, крупные национальные производители имеют гораздо большую возможность одержать победу в конкурентной борьбе с международными компаниями и выйти на международный рынок.

Малые предприятия пищевой отрасли в подавляющем большинстве играют на рынке роль коммутантов: они заняты в небольших зонах рынка на стыке сегментов, освоенных крупными компаниями. Коммутанты являются типичными приспособленцами, не разрабатывающими долгосрочных стратегий и использующие в конкурентной борьбе главные преимущества малого бизнеса - гибкость, мобильность, территориальную маневренность. Малые пищевые предприятия обладают сравнительно низким конкурентным потенциалом, что также делает их уязвимыми перед иностранными конкурентами.

Оценка конкурентных стратегий предприятий пищевой промышленности свидетельствует о том, что большинство российских предприятий реализует локальные конкурентные стратегии, не учитывающие значительных изменений конкурентной среды и условий ведения бизнеса в недалеком будущем. В целом Россия пока еще слабо использует преимущества глобализации для повышения национальной конкурентоспособности, осуществления структурной перестройки хозяйства и технической модернизации производства. Это обусловлено действием ряда факторов, среди которых – снижение общеэкономического потенциала страны, технического уровня эффективности отечественного производства, особенности развития международной специализации России в условиях переходного периода и др.

Для преодоления существующего разрыва в конкурентоспособности производства продовольствия с развитыми странами необходима ускоренная модернизация отрасли, повышение ее конкурентоспособности и устойчивости к внешним воздействиям. Задача государственного регулирования пищевой промышленности состоит в том, чтобы на фоне неизбежного вступления России во Всемирную торговую организацию попытаться хотя бы частично нейтрализовать угрозы, приспособить отрасль к функционированию в новых условиях и максимально реализовать ее конкурентные преимущества (табл.).

Российским пищевым предприятиям следует переходить от локальных конкурентных стратегий к глобальным, поскольку видение глобальных перспектив важно для создания конкурентных преимуществ вообще. Однако можно согласиться с М. Портером в том, что главная цель предприятия должна состоять в повышении конкурентоспособности прежде всего на внутреннем рынке, преодолении локальных угроз, развитии и совершенствовании связи с местными поставщиками и покупателями. То есть глобальная деятельность предприятия (по крайней мере, в начале выхода на международный рынок) должна быть выборочной и дополняющей, направленной лишь на то, чтобы максимально увеличить конкурентные преимущества. Как правило, преимущества, получаемые за счет глобализации деятельности, являются дополнением к преимуществам, полученные в стране базирования, и придают им более длительный характер.

Таблица

Конкурентные преимущества отраслей пищевой промышленности России

Отрасли	Конкурентные преимущества
Масложировая	Развитость сырьевой базы Налаженные интеграционные связи с поставщиками сырья Высокое качество продукции Наличие известных отечественных торговых марок
Сахарная	Более высокая прибыльность производства сахара из отечественного сырья
Хлебопекарная	Развитость сырьевой базы и высокое качество сырья Соответствие выпускаемой продукции потребностям покупателей Близость торговых точек к потребителю
Молочная	Налаженные интеграционные связи с поставщиками сырья Наличие известных отечественных торговых марок
Мясная	Широкий ассортимент продукции (в т.ч. в премиум-сегменте) Использование ресурсосберегающих технологий Наличие известных отечественных торговых марок Фирменная торговля

Переход к глобальным стратегиям должен осуществляться постепенно и предусматривать сначала освоение рынка стран СНГ, а затем и мирового рынка. При этом в конкурентной борьбе необходимо использовать внешние

конкурентные преимущества российской пищевой промышленности – дешевую рабочую силу, близость многих предприятий к источникам сырья, использование экологически чистого сырья, отсутствие генно-модифицированных добавок, невысокие (по сравнению с мировыми) цены на энергоносители и т.д. При формировании глобальной конкурентной стратегии следует правильно выявлять и учитывать источники конкурентных преимуществ в других странах.

Таким образом, интеграция российской пищевой промышленности в глобальную экономику – это сложный и противоречивый процесс. Он произойдет не одновременно, поскольку большая часть российских предприятий все еще работает на локальном рынке, конкурируя с импортом и имея вследствие этого весьма ограниченные перспективы своего развития. Российские производители продовольствия пока отстают от своих основных конкурентов по большинству параметров, определяющих их позицию на глобальном рынке.

Список литературы

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Экономика, 1998.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 149.
3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. – С. 101.