



# КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

А.М. АВЕРКОВ

Averkov\_2001@rambler.ru

**Аннотация.** Рассмотрена важная составляющая отечественной экономики — предприятия малого бизнеса и их рыночная конкурентоспособность. Залог успешного развития любого малого предприятия — реализация им эффективной конкурентной стратегии. Анализируются виды конкурентных стратегий, предназначенных именно для малых предприятий.

**Ключевые слова:** малый бизнес, финансовый кризис, конкурентная стратегия, стратегический менеджмент.

## COMPETITIVE STRATEGY FOR SMALL BUSINESS

А.М. АВЕРКОВ

**The summary.** The article deals with an important component of the domestic economy — small businesses and their market competitiveness. The key to successful development of any small business is the implementation of an effective competitive strategy. The article analyzes the types of competitive strategies designed specifically for small businesses.

**Key words:** small business, financial crisis, competitive strategy, strategic management.

В свете последних изменений в экономике России особое значение приобретает развитие малого предпринимательства. Жесточайший глобальный экономический кризис, начавшийся в конце 2008 г., привел к банкротству многих предприятий малого бизнеса, отчетливо показал необходимость повышения их конкурентоспособности.

В сложных экономических условиях именно малый бизнес — это та движущая сила, которая способна оживить и эффективно поддержать восстановление и развитие всей российской экономики.

Предприятия малого бизнеса играют решающую роль в таких отраслях экономики как сфера услуг, консультационные услуги, бытовое обслуживание населения, торгово-закупочные операции, а также посредническая деятельность.

При этом все больше успех на рынке компаний малого бизнеса зависит от того, насколько они готовы к работе в условиях рынка. Определяющим фактором здесь выступает наличие у компаний эффективных стратегий развития (конкурентных стратегий).

Формирование конкурентной стратегии для предприятия малого бизнеса в условиях кризиса становится необходимостью.

Научная литература достаточно подробно описывает различные варианты конкурентного развития компании в зависимости от ее положения на рынке и имеющихся возможностей, которые могут быть реализованы не только предприятием малого бизнеса, но и любым другим. Вот некоторые из них.

1. **Стратегия лидерства по издержкам** — привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг.

2. **Стратегия широкой дифференциации** — привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.

3. **Стратегия оптимальных издержек** — повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже. Избрав эту стратегию, компания должна снизить издержки и, соответственно, цены, сохранив, либо повысив качество продукции.

4. **Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек.** Ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. **Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции.** Ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Но существуют и «специализированные» конкурентные стратегии, наиболее подходящие для реализации именно малому бизнесу. Виды таких стратегий можно подразделить в зависимости от следующих двух условий.

1. **Формы существования компании.** Здесь выделяют стратегии развития компаний, независимых от деятельности крупных фирм, и стратегии развития малых фирм, связанных с крупной компанией.

Если компания работает на рынке самостоятельно, независимо от крупной фирмы, то стратегии делят на:

1) «ложный гриб» — стратегия копирования продукта крупной фирмы, так называемые «независимые подделки»;



2) «премудрый пескарь» — стратегия «малого» рынка.

Если работа компании связана с крупной фирмой, то стратегии развития делят на:

1) «хамелеон» — стратегия использования преимуществ крупных фирм. Как правило, это франчайзинг;

2) «жалящая пчела» — стратегия участия в продукте крупной фирмы путем устранения «неделок».

**2. Характеристики продукта компании.** Здесь выделяют стратегии развития, основанные на подобности продукта продукту крупной компании и стратегии развития, основанные на оригинальном продукте.

Если продукт малой компании подобен продукту крупной фирмы, то стратегии делят на:

1) «ложный гриб»;

2) «хамелеон».

Если продукт малой компании является оригинальным, то стратегии делят на:

1) «премудрый пескарь»;

2) «жалящая пчела».

Таким образом, в целом выделяются четыре основных специализированных стратегии для предприятий малого бизнеса:

1) «ложный гриб»;

2) «премудрый пескарь»;

3) «хамелеон»;

4) «жалящая пчела».

На схеме все это выглядит следующим образом:

Таблица 1

*Специализированные конкурентные стратегии для предприятий малого бизнеса*

| Форма существования малой фирмы | Характеристика продукта малой фирмы  |  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 | Подобен продукту крупной фирмы   | Оригинальный продукт   |
| Независимая от крупной фирмы    | «ложный гриб» — стратегия копирования продукта крупной фирмы                       | «премудрый пескарь» — стратегия «малого» рынка               |
| Связанная с крупной фирмой      | «Хамелеон» — стратегия использования преимуществ крупных фирм (напр., франчайзинг) | «Жалящая пчела» — стратегия участия в продукте крупной фирмы |

Выделяются и другие виды конкурентных стратегий предприятий малого бизнеса: стратегия претендентов на лидерство, стратегия компаний-последователей и стратегия обитателей рыночных ниш.

**Стратегия претендентов на лидерство.** Преимущество претендентов на лидерство заключается в том, что они руководствуются высокой целью и концентрируют свои ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работы.

Стратегии претендентов на лидерство могут выражаться в следующих формах:

1) наступление на лидера. Это достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия, особенно если доминирующая в данный момент компания подходит к выполнению своих обязанностей «спустя рукава». Альтернативная стратегия — захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового товара;

2) атака на близкие по размерам компании-конкуренты, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей и имеют сложное финансовое положение. Продукция таких компаний не пользуется спросом в связи с устареванием, высокими ценами или иными, не удовлетворяющими покупателей характеристиками;

3) нападение на небольшие местные и региональные компании. Например, некоторые крупные сегодня компании достигли своего положения посредством поглощения небольших региональных предприятий.

**Стратегия компаний-последователей.** Стратегия имитации товара может быть не менее эффективной, чем стратегия инновационного товара. Компания-новатор несет огромные расходы на разработку нового продукта, организацию его распространения и информирование рынка. Наградой пионеру обычно становятся лидирующие рыночные позиции. Однако, что может помешать конкурентам скопировать или улучшить новинку? Лидера они, скорее всего, обойдут, но прибыль могут получить значительную, так как не несут расходов новатора. Многие предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним.

Последователь должен знать, как удержать имеющихся покупателей и завоевать приемлемое количество новых. Каждый последователь стремится представить целевому рынку свои отличительные преимущества: расположение, услуги, финансирование.

Последователь нередко становится основной мишенью для претендентов на лидерство, ему приходится поддерживать издержки производства на низком уровне, качество услуг и продукции — на высоком, а также выходить на новые рынки по мере их возникновения. Поэтому он должен разработать для себя стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов.

Выделяются четыре основные стратегии последователей:

1) пират воспроизводит упаковку и товар лидера, реализуя его на черном рынке или сомнительным посредникам;



2) двойник копирует продукцию, название и упаковку товара-лидера, внося малозаметные или малозаметные отличия;

3) имитатор что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах или местоположении. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку;

4) приспособленец обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией, и часто становится претендентом на лидерство.

**Стратегия обитателей рыночных ниш.** Альтернатива положению последователя на крупном рынке — лидерство на относительно ограниченном рынке, или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с более крупными, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов.

Даже крупные прибыльные компании организуют подразделения или создают дочерние фирмы, специализирующиеся на обслуживании рыночных ниш.

Благодаря умелому нишевому подходу компании с небольшой долей рынка могут получать высокую прибыль. Успех таких компаний обеспечивается предложением высокой ценности, установлением надбавки к цене и низкими производственными издержками.

Основная причина эффективности работы в нишах заключается в том, что нишевая компания настолько глубоко изучает своих целевых покупателей, что удовлетворяет их потребности значительно лучше других производителей, не уделяющих этой нише специального внимания. Как результат, нишевая компания может применять большую ценовую премию. Такая компания ориентируется на высокую норму прибыли, в то время как компании, работающие на массовых рынках, ориентируются на большие объемы продаж.

Специализированные компании должны решить три задачи: создания рыночной ниши, ее расширения и защиты.

Нишевая стратегия несет в себе угрозу того, что потенциал ниши может быть исчерпан или «специалист» подвергнется атаке. В результате компания может лишиться рынка и остаться с узкоспециализированными ресурсами, которые к тому же невозможно будет прибыльно использовать другими способами.

Поскольку рыночные ниши истощаются, компания должна постоянно создавать новые.

Компании малого бизнеса, первоначально выходящие на рынок, должны выбрать некоторую нишу и только в случае успеха расширять «завоеванный плацдарм».

В целом ниша для компании малого бизнеса может находиться в трех разных сегментах:

- 1) малый сегмент;
- 2) технологическая часть сегмента;
- 3) стык сегментов, так называемая стратегия «Специализированного рынка» (специализированный товар или специализированный потребитель).

Как мы видим, руководителю предприятия малого бизнеса для принятия правильного управленческого решения по стратегическому развитию компании надо быть достаточно хорошо подкованным теоретически.

Необходимо не только знать и использовать все преимущества малого предприятия, но и разбираться в тонкостях как наиболее распространенных базовых вариантов возможного стратегического развития компании (низких издержек, дифференциации или сфокусированности), так и основных специализированных видов конкурентных стратегий.

Рассмотренные конкурентные стратегии не представляют собой закрытый перечень. В научной литературе рассматриваются и другие их виды.

Важно понимать: одно лишь знание теоретических основ не даст гарантий успешности ведения бизнеса, если не стараться эти знания последовательно реализовывать на практике.

Любой руководитель предприятия малого бизнеса должен понимать необходимость разработки и реализации конкурентной стратегии именно для своего бизнеса. И прикладывать все силы для проведения необходимых изменений. Только так можно достичь успеха на рынке и занять на нем устойчивое положение.

### Литература

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. 6-е изд. СПб.: Питер, 2003.
2. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Гиппо, 2010.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2006.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. — СПб.: Питер, 2005.
5. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. М.: Инфра-М, 2005.
6. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2007.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
9. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Сергеева Т.Ю. Малый бизнес. М.: ГроссМедиа, 2005.
11. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд П.А. Дж. Стратегический менеджмент. 12-е изд. М.: Вильямс, 2003.
12. Траут Дж. Траут о стратегии. СПб.: Питер, 2005.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. СПб.: Питер, 2006.
14. Филоσοфова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. 2-е изд. М.: Юнити, 2008.
15. Ким Ч., Моборн Р. «Стратегия переворота», Harvard Business Review, № 11 (53), ноябрь 2009.