

УДК 338.47:656

ББК 65.37

Т 41

Н.Ю. Тимченко

Аспирант государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, г. Новороссийск. Тел.: (918) 154 12 04, e-mail: Natali123_87@inbox.ru.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНО- ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ ООО «ДАЛК»

(Рецензирована)

Аннотация. Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него не возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В данной статье приведены различные трактовки термина «стратегическое планирование», предложенные различными авторами; проанализированы конкуренты транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк»; рассмотрен ряд транспортных компаний, оказывающих на рынке полностью совпадающий и несколько различающийся спектр услуг. Для анализа рыночной ситуации рассмотрены такие показатели, как индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей.

Ключевые слова: стратегическое планирование, транспортно-экспедиторская компания, конкуренты, рыночная ситуация.

N.J. Timchenko

Post-Graduate Student of State Marine (Maritime) University after Admiral F.F. Ushakov, Novorossiysk. Ph.: (918) 154-12-04, e-mail: Natali123_87@inbox.ru

ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE STRATEGIC PLANNING OF FREIGHT FORWARDING OPEN COMPANY «DALK»

Abstract. Strategic planning is an important part of enterprise management. The successful operation of the enterprise in a market economy is impossible without it. This scientific article suggests different interpretations of the term 'strategic planning' by different authors. The author also analyzes competitors of freight forwarding company «Dalk».

The paper considers a number of transport companies providing different range of services in the market which are completely identical or slightly different. The author examines such factors as the concentration index, the Herfindahl-Hirschman index of the intensity of competition on the ratio of market shares for the analysis of the market situation.

Keywords: strategic planning, freight forwarding company, competitors, the market situation.

Система стратегического планирования дает возможность компаниям определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инстру-

менты необходимы ей для успешного развития.

Целью данной статьи является анализ конкурентной среды в рамках стратегического планирования транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк» и развития ее деятельности.

Для достижения этой цели были решены следующие задачи:

— дано определение термину «стратегическое планирование»;

— рассмотрены конкуренты транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк»;

— проанализирована рыночная ситуация конкурентов транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк», оказывающих полностью совпадающий спектр услуг и спектр услуг, несколько различающийся, путем расчета определенных показателей;

— рассмотрены такие показатели как индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей.

Итак, в первую очередь, будут даны несколько определений термину «стратегическое планирование». Термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 1960—1970 гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Огромный вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли Ф. Абраме, И. Ансофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикланд, Н.Д. Кондратьев, В.И. Ляско.

Автор данной статьи отмечает, что существует большое количество формулировок термина «стратегическое планирование», предложенных различными авторами. Например, с точки зрения такого автора, как Ляско В.И., стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивация и контроль ориентированы на выработку стратегических планов [1, с. 6].

Уткин Э.А. считает, что стратегическое планирование представляет собой особый вид практической деятельности людей — плановой работы, состоящей в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов про-

грамм и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды [2, с. 21].

Лапушинская Г.К. и Петров А.Н. отмечают, что стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчетов и выбора альтернатив; отражает основные направления развития объекта; включает выдвижение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных основополагающих целей и определение путей их достижения. При этом оно предусматривает возможные изменения внешней и внутренней сред планируемого объекта и разрабатывает адаптационные мероприятия, смягчающие негативные и усиливающие позитивные воздействия [3, с. 55].

Стратегическое планирование состоит из нескольких этапов, таких, как определение миссии компании, анализ и оценка внешней среды, анализ и оценка внутренней структуры компании, формирование целей и задач функционирования компании, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Таким образом, оценка рыночной ситуации является одним из этапов анализа внешнего окружения транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк».

Анализ конкурентных сил, действующих на организацию, делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться организация. В качестве примера можно привести модель такого известного ученого, как М. Портер, который предложил модель пяти сил и аргументировал тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих организаций возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для организации.

Организация, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу [4, с. 132].

В последние годы конкуренция на рынке транспортных и экспедиторских услуг обострилась из-за либерализации этого вида деятельности и появления множества конкурирующих компаний. Кроме того, появление на отечественном рынке иностранных компаний еще более ужесточило конкурентную борьбу в связи с тем, что иностранные экспедиторы предоставляют услуги более высокого качества по сравнению с отечественными. Для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, предприятию необходимо разработать долгосрочную стратегию развития, основанную на тщательном исследовании рынка и собственных возможностей компании [5].

Далее приведены основные конкуренты компании ООО «Далк», среди которых имеются российские и иностранные экспедиторы. Таковыми являются ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Дело», ООО «Новотранс Юг», ООО «Новотэк», ООО «GNS», ООО «Rhenus Logistics», ЗАО «Ростэк-Новороссийск».

Конкуренты компании ООО «Далк» также занимаются таможенным оформлением и выполняют основной комплекс услуг в сфере контейнерных перевозок. Но наибольшую конкуренцию из приведенных выше конкурентов компании ООО «Далк» составляют компании ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Дело», ООО «Новотранс Юг». Это связано с тем, что у данных компаний имеются в собственности складские помещения, склады временного хранения, термина-

лы, автотранспорт, ж/д транспорт, наличие собственных подъездных путей, перегрузочная техника. Также определенное конкурентное влияние оказывает такая компания, как ООО «Rhenus Logistics», которая располагает большим парком собственных контейнеров, включая 20' & 40' OT, 40' & 45' PW, контейнеры типа «flat rack», а также рефрижераторные контейнеры.

Вследствие того, что транспортно-экспедиторская компания ООО «Далк» осуществляет свою деятельность в динамичной конкурентной среде, руководству компании для формирования правильной стратегии развития необходимо также знать рыночную ситуацию, ее динамику.

Автор предлагает рассмотреть ряд транспортно-экспедиторских компаний, оказывающих на рынке полностью совпадающий спектр услуг, и таким образом проанализировать рыночную ситуацию.

В основной перечень оказываемых данными компаниями транспортно-экспедиторских услуг входит:

- таможенное оформление экспортно-импортных грузов;
- международные контейнерные и мультимодальные перевозки грузов;
- доставка груза по России любым видом транспорта;
- складская логистика;
- страхование грузов;
- консалтинг;
- услуги по сертификации.

Ниже автор данной статьи приводит рыночные доли компаний на рынке, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги (таблица 1).

Таблица 1

Анализ рынка полностью совпадающих транспортно-экспедиторских услуг

Компании, работающие на экспедиторском рынке в г. Новороссийске по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2012 г., %	Доли компаний на рынке в 2012 г.	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Доли компаний на рынке в 2013 г.
ООО «Далк»	10,27	0,1027	11,53	0,1153
ООО «Дело»	20,45	0,2045	17,25	0,1725
ЗАО «Ростэк-Новороссийск»	5,06	0,0506	4,95	0,0495
ООО «Новотранс-Юг»	13,43	0,1343	14,94	0,1494

Компании, работающие на экспедиторском рынке в г. Новороссийске по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2012 г., %	Доли компаний на рынке в 2012 г.	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Доли компаний на рынке в 2013 г.
ООО «GNS»	12,26	0,1226	12,28	0,1228
ООО «Русмарин-Форвардинг»	17,93	0,1793	18,17	0,1817
ООО «Новотэк»	11,29	0,1129	11,34	0,1134
ООО «Rhenus Logistics»	9,31	0,0931	9,54	0,0954

В приведенной выше таблице 1 показаны наиболее крупные игроки транспортно-экспедиторского рынка и которые, соответственно, являются основными конкурентами компании ООО «Далк», оказывающими полностью совпадающие транспортно-экс-

педиторские услуги. Также автор статьи предлагает проанализировать рыночную ситуацию компаний, оказывающих спектр услуг, несколько отличающийся. Ниже приведены рыночные доли данных компаний (таблица 2).

Таблица 2

Анализ рынка несколько отличающихся транспортно-экспедиторских услуг

Компании, работающие на экспедиторском рынке в г. Новороссийске по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночная доля компаний в 2012 г., %	Доля компаний на рынке в 2012 г.	Рыночная доля компаний в 2013 г., %	Доля компаний на рынке в 2013 г.
ООО «Далк»	7,89	0,0789	9,15	0,0915
ООО «Дело»	15,77	0,1577	12,57	0,1257
ЗАО «Ростэк-Новороссийск»	5,48	0,0548	5,37	0,0537
ООО «Новотранс-Юг»	9,63	0,0963	11,14	0,1114
ООО «GNS»	9,31	0,0931	9,33	0,0933
ООО «Русмарин-Форвардинг»	12,91	0,1291	13,15	0,1315
ООО «Новотэк»	9,43	0,0943	9,48	0,0948
ООО «Южный берег»	4,03	0,0403	3,21	0,0321
ООО «Курсив»	3,93	0,0393	4,03	0,0403
ООО «Инэкса»	5,37	0,0537	5,45	0,0545
ООО «Rhenus Logistics»	6,91	0,0691	7,14	0,0714
ЗАО «M&M»	9,34	0,0934	9,98	0,0998

Такие компании, как ООО «Далк», ООО «Дело», ЗАО «Ростэк Новороссийск», ООО «Новотранс Юг», ООО «GNS», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Новотэк» и ООО «Rhenus Logistics», оказывают полностью совпадающий спектр услуг, который был приведен выше.

Такая компания, как ООО «Южный берег», оказывает услуги по таможенному оформлению экспортных грузов, осуществляет международные контейнерные и мультимодальные пе-

ревозки лишь экспортных грузов, чем отличается от своих перечисленных конкурентов, осуществляющих экспортно-импортные перевозки грузов. Также данная компания осуществляет доставку груза по России любым видом транспорта, предоставляет услуги по складской логистике, страхованию груза, консалтингу и услуги по сертификации.

Что касается компании ООО «Курсив», то данная компания оказывает услуги по экспедированию судовых

партий, контейнерных грузов и паромов, импортируемых через порты г. Новороссийска. Следует отметить, что основная специализация ООО «Курсив» — это экспедирование скоропортящихся товаров. Также в перечень оказываемых услуг входит осуществление международных контейнерных перевозок, услуги по таможенному оформлению импортных грузов, доставка груза по России автомобильным транспортом, складская логистика.

Компания ООО «Инэкса» осуществляет автомобильные, железнодорожные, смешанные перевозки контейнерных грузов, международные морские контейнерные перевозки экспортно-импортных грузов, компания оказывает услуги по таможенному оформлению экспортно-импортных грузов, осуществлению доставки груза по России автомобильным и железнодорожным транспортом, складской логистике.

Компания ЗАО «М&М» предоставляет полный комплекс транспортно-экспедиторских услуг. Компания осуществляет экспортно-импортные перевозки сборных грузов, международные контейнерные и мультимодальные перевозки экспортно-импортных грузов, доставку груза по России любым видом транспорта. Также следует отметить, что компания ЗАО «М&М» осуществляет перевозку опасных грузов (ADR), предметов искусства (картин, скульптур и т.д.) в Италию, Испанию и др. страны. В спектр услуг входит таможенное оформление экспортно-импортных грузов, складская логистика, страхование грузов.

Автор данной статьи отмечает, что для анализа рыночной ситуации необходимо рассмотреть следующие показатели: индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей.

Следует отметить, что перечисленные выше показатели широко распространены в работах многих авторов. Например, Иванова М.Б. в своей работе говорит о том, что показатели степени монополизации представляют собой совокупность оценочных показателей,

отражающих монопольную власть предприятий в отрасли. Чем рынок более монополизирован, тем сложнее завоевать и сохранить на нем определенные позиции по продажам для новых предприятий. С точки зрения данного автора, чем выше степень монополизации рынка, тем он менее привлекателен для предприятий-новичков и более привлекателен для предприятий с большой, динамично развивающейся долей рынка [6].

Для определения степени монополизации рынка и силы конкурентной борьбы используется индекс концентрации, который рассчитывается по формуле 1 [7, с. 36].

$$CR_4 = \sum_1^4 Q_i, \quad (1)$$

где CR_n — индекс концентрации для n хозяйствующих субъектов, имеющих наибольшую долю рынка;

Q_i — рыночная доля данного субъекта с номером i в общем объеме реализованной продукции конкретного рынка, %.

В случае, если $CR_n < 45\%$, считается, что рынок неконцентрированный, т.е. нет компаний, обладающих значительной монопольной рыночной властью; если $45\% < CR_n < 70\%$, рынок считается умеренно концентрированным. Если же $CR_n \geq 70\%$, то данный транспортный рынок квалифицируют как высококонцентрированный и поэтому требующий особого внимания со стороны антимонопольных органов.

Широко распространенным показателем является индекс Херфиндаля-Хиршмана, который рассчитывается по формуле 2 как сумма квадратов рыночных долей компаний, присутствующих на рынке [7, с. 36].

$$HH_m = \sum_1^n Q_i^2, \quad (2)$$

где HH_m — индекс Херфиндаля-Хиршмана;

Q_i^2 — квадрат рыночной доли данного субъекта с номером i в общем объеме реализованной продукции конкретного рынка, %.

Рынок считается низко концентрированным при значении индекса HH_m менее 1000. Критическое значение индекса HH_m выше 1400.

Следующим показателем, который рассматривает автор данной статьи, является показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей [8, стр. 5]. Данный показатель основан на положении о том, что наибольшая конкурентная активность существует при приблизительно равных долях конкурирующих компаний. Интенсивность конкуренции

рассчитывается по формуле 3:

$$U_d = 1 - n \cdot \sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - 1/n)^2}, \quad (3)$$

где U_d — показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей;

D_i — доля i -го конкурента на рынке, доли единицы;

n — количество конкурирующих предприятий на данном рынке.

Сила конкурентной борьбы максимальна, если показатель интенсивности конкуренции $U_d = 1$ (табл. 3).

Таблица 3

Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг в Новороссийском транспортном узле за 2012—2013 гг.

Наименование группы	Индекс концентрации (CR_n), %		Индекс Херфиндаля-Хиршмана (HH_m)		Интенсивность конкуренции по соотношению рыночных долей	
	2012 г.	2013 г.	2012 г.	2013 г.	2012 г.	2013 г.
Компании, оказывающие на рынке полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги	63,07	61,70	1400,81	1378,46	0,6552	0,6816
Компании, оказывающие на рынке несколько различающиеся транспортно-экспедиторские услуги	65,39	64,65	965,15	935,91	0,6052	0,6495

Таким образом, в результате проведенного исследования структуры рынка транспортно-экспедиторских услуг в Новороссийском транспортном узле нами сделаны следующие выводы:

— анализ индекса концентрации показал, что оба исследуемых рынка являются умеренно концентрированными и не требующими особого внимания со стороны антимонопольных органов;

— рынок компаний, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, является наиболее монополизированным;

— сила конкурентной борьбы выше среднего уровня как у компаний, оказывающих на рынке полностью совпадающие транспортно-экспедиторские

услуги, так и у компаний оказывающих несколько различающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг.

Анализ рыночной ситуации конкурентов компании ООО «Далк» имеет большое значение при стратегическом планировании компании. В рамках данного анализа компания будет иметь представление, на какие аспекты ей стоит обратить внимание. Стоит отметить, что конкурентная среда формируется не только конкурентами, оказывающих на рынке полностью совпадающий и несколько различающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг, но и компаниями-конкурентами, которые могут войти на транспортно-экспедиторский рынок.

Примечания:

1. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. М.: Экзамен, 2005. 288 с.

2. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. М.: ЭКМОС, 1998. 440 с.

3. Лапушинская Г.К., Петров А.Н. Планирование в условиях рынка. М.: Дашков и К°, 2003. 252 с.

4. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. М.: КРОНУС, 2011. 496 с.
5. Иванова М.Б. Снижение неопределенности характеристик рынка при стратегическом планировании в транспортно-экспедиторской компании // Журнал университета водных коммуникаций. 2011. Вып. 12. С. 207—215.
6. Иванова М.Б. Критерии и методы оценки привлекательности рынка транспортных услуг // Журнал университета водных коммуникаций. 2011. Вып. 9.
7. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка. М.: Экспертное бюро, 2000. 128 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо, 2005. 544 с.

References:

1. Lyasko V.I. Strategic planning of the company. M.: Exam, 2005. 288 p.
2. Utkin E.A. Strategic planning. M. Ekmos, 1998. 440 pp.
3. Lapushinskaya G.K., Petrov A.N. Planning in market conditions. M.: Dashkov and Co., 2003. 252 pp.
4. Parakhina V.N. Maksimenko L.S., Panasenko S.V. Strategic management. M.: Cronus, 2011. 496 pp.
5. Ivanova M.B. The reduction of the uncertainty of market characteristics for strategic planning in the transport-forwarding company // Journal of University of Water Communications. 2011. Issue. 12. Pp. 207—215
6. Ivanova M.B. Criteria and methods for evaluating the attractiveness of the market of transport services // Journal of University of Water Communications. 2011. Issue. 9
7. Simionova N.E. Methods of analysis of the market. M.: Expert Bureau, 2000. 128 pp.
8. Fatkhutdinov R.A. Management of competitiveness of the organization. M.: Exmo, 2005. 544 pp.