

КЛАССИФИКАЦИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПОРТОВ

PORTS COMPETITIVE ADVANTAGES CLASSIFICATION AND DEVELOPMENT

Успешная реализация «Стратегии развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года» предполагает развитие теоретических и методических основ в области формирования и реализации конкурентных стратегий порта, основанных на классификации преимуществ. В статье предложена формулировка понятия «конкурентные преимущества портов» и выполнена их классификация с учетом адаптации общепринятых признаков к специфическим условиям функционирования портов. В качестве признака классификации выбрано условие, определяющее характер источника преимущества.

Формирование набора преимуществ начинается с выбора вида стратегии на основе понимания того, чего хотят клиенты, и позиции порта на рынке. Оценка конкурентных преимуществ портов с точки зрения субъектов их формирования, периода действия и устойчивости преимущества позволяет выделить те из них, которые могут формироваться на уровне собственников и менеджеров портов. Дальнейшее распределение преимуществ по видам конкурентных стратегий позволяет определить набор преимуществ, присущих каждому виду стратегии, а также выявить общие для всех видов стратегий портов преимущества: основанные на уровне технического и технологического развития и основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов.

The successful release of the «Russian seaport infrastructure development strategy till the year of 2030» implies the development of theoretical and methodical basis in the field of setting and releasing port competitive strategies based on the advantages classification. There is given a definition of the notion «port competitive advantages» in the article, as well as their classification taking into consideration the adapted common features to peculiar port functioning conditions. The condition determining the nature of advantage source is chosen as a classification feature.

The advantages set development begins with the choice of the strategy type on the basis of the clients demand understanding and the port market position. Port competitive advantages assessment from the point of the subjects of their development and from the point of advantage duration and sustainability provides the opportunity to identify those ones which will be developed at the level of port owners and top managers. Further advantages sorting on competitive strategies types allows to identify advantages set which is peculiar of each strategy type, as well as to find the advantages common of all port strategies types: the ones based on technical and technological development and the ones based on a high level of business processes organization.

Ключевые слова: порт, конкурентные преимущества, классификация, конкурентная стратегия.
Key words: port, competitive advantages, classification, competitive strategy.

Введение

Исследование вопросов конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий привлекает сегодня многих специалистов по проблемам управления. Эта необходимость диктуется жесткой конкурентной борьбой, существующей во многих областях народного хозяйства. Каждый бизнес-процесс компании сегодня должен носить осознанный характер, однако, отсутствие систематизированных знаний о конкуренции, методах и способах формирования и управления преимуществами, делают компании уязвимыми [1]. Особенно это касается компаний специфической сферы деятельности, к которым можно отнести порты [2].

Развитие портовой отрасли России на протяжении ближайших 15 лет будет происходить в соответствии со «Стратегией развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года» [1]. Успешная реализация «Стратегии» предполагает развитие теоретических и методических ос-

нов в области формирования и реализации конкурентных стратегий порта, основанных на классификации преимуществ [1], [3] – [5].

Классификация конкурентных преимуществ портов

Прежде, чем приступить к классификации конкурентных преимуществ портов, необходимо сформулировать понятие «конкурентных преимуществ портов». Несмотря на частое использование в печати и в стратегиях развития портов данного понятия на сегодняшний день в специальной литературе не найти его формулировки или определения, равно как и классификации конкурентных преимуществ портов.

Используя распространенные формулировки этого термина для предприятия или фирмы, можно определить конкурентные преимущества порта как совокупность реальных превосходств одного порта над другими в экономическом, техническом, технологическом и организационном аспектах. Следует отметить, что превосходства должны быть именно реальными — действующими и осязаемыми, а не потенциально возможными [4], [5].

Проведем классификацию конкурентных преимуществ портов [6] – [9] с использованием методических подходов, предложенных одним из ведущих специалистов в России в области конкурентоспособности Г. Л. Азоевым, выбрав в качестве признака классификации условие, определяющее характер источника преимущества.

1. Преимущества, основанные на экономических факторах:

- общеэкономическое состояние рынка, тяготеющего к порту;
- факторы, стимулирующие спрос на услуги порта — большая емкость рынка, отсутствие альтернатив услугам порта;
- эффект масштаба и эффект опыта. Крупный порт или транспортный узел имеет, как правило, более низкие удельные затраты. Это проявляется, в большей степени, из-за установившихся и повсеместно внедренных технологий и, как следствие, технологического превосходства, а также в оптимальной загрузке оборудования и использовании ресурсов;
- доступность кредитования по низким ставкам, а также способность эффективного использования источников финансирования;
- доступность развитого рекламного пространства.

2. Преимущества, основанные на нормативно-правовом регулировании деятельности портов:

- стимулирующая политика государства в отношении портовой зоны (например, создание портовой особой экономической зоны (ПООЗ) «Мурманск» в соответствии с Постановлением Правительства РФ №800 от 12.10.2010 г.) или региона, в котором находится порт, и, как следствие, налоговые и таможенные преференции, инвестиции;
- неприменение ценового регулирования в отношении отдельных морских портов (например, портов РФ Балтийского бассейна).

3. Конкурентные преимущества портов структурного характера:

- вертикальная интеграция, когда в составе группы компаний существует производитель или потребитель продукции/сырья, проходящих через порт, логистические компании или перевозчик от/до порта (например, Группа НЛМК и UCL Holding, ОАО «ОХК «УРАЛХИМ» и Riga Fertilizer Terminal);
- горизонтальная интеграция — объединение компаний, занимающихся портовыми услугами (например, Группа «Сумма», GLOBAL PORTS).

4. Преимущества, основанные на административных ограничителях деятельности:

- наличие необходимой лицензии (например, на перевалку опасных грузов);
- наличие регламентирующих документов для проведения обработки груза на рейде.

5. Преимущества, связанные с уровнем развития инфраструктуры, тяготеющей к порту:

- наличие примыкающей к порту развитой инфраструктуры — гидротехнических сооружений, транспорта, связи, энергетики;

– наличие профильных образовательных учреждений, рынка профессиональных работников;

– наличие в регионе развитой сети сервиса для перегрузочного оборудования порта.

6. Преимущества, основанные на уровне технического (технологического) развития:

– наличие современного подъемно-транспортного оборудования (ПТО);

– внедренные технологии, позволяющие полноценно использовать современные ПТО;

– наличие развитых инженерных сетей в порту.

7. Преимущества, основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов:

– информационная поддержка бизнес-процессов;

– высокая организация бизнес-процессов (например, в соответствии с принципами «бережливого производства», «шесть сигм»).

8. Преимущества, основанные на географическом и климатическом расположении:

– непосредственная близость к рынкам производства/потребления грузов, переваливаемых через порт;

– естественные глубины и незамерзающие подходы к порту;

– близость или нахождение в международных транспортных коридорах.

9. Конкурентные преимущества портов неправового характера:

– достигаемые в результате недобросовестной конкуренции;

– достигаемые в результате недобросовестного выполнения представителями органов власти своих обязанностей (бюрократизм, коррупция, наличие неформальных отношений);

– криминальные действия (контрабанда, контроль процессов криминальными структурами).

Формирование конкурентных преимуществ портов. Выбор вида конкурентной стратегии порта. Проведенная классификация позволяет обобщить некий набор превосходств одного порта над конкурентами, благодаря которому услуга порта может стать конкурентоспособной. Но для того чтобы собственники или менеджмент порта мог рассчитывать на прибыль в отрасли [3] – [6], необходимо ответить на следующие вопросы:

– кто клиенты порта, чего они хотят?

– что собой представляет порт на данном этапе, что он должен сделать для выживания в конкурентной борьбе?

Ответы на эти вопросы позволяют выбрать вид стратегии.

Для сохранения или усиления конкурентоспособности портов, как и для многих других сфер бизнеса, можно выделить следующие виды стратегий:

– стратегия снижения издержек порта;

– стратегия дифференциации качества услуг порта;

– стратегия фокусирования на определенных клиентах или грузах.

Стратегия снижения издержек порта [3], [4] направлена на снижение себестоимости оказываемых портом услуг. Это стратегия внутренней операционной эффективности, которая позволяет порту без увеличения грузооборота получать большие прибыли.

Успешно реализованная стратегия снижения издержек (лидерства по издержкам) позволяет обеспечить порту защиту от всех конкурентных сил модели Портера:

– от «Конкурентов» — поскольку порт может получать хоть минимальную, но прибыль, когда порты-конкуренты несут убытки;

– от «новых портов» — ввиду высокого барьера входа в услугу;

– от способности «потребителя» портовых услуг торговаться — так как у него отсутствует более дешевая альтернатива;

– от «поставщиков» — поскольку снижение издержек ведет к снижению в абсолютном отношении потребности в услугах «Поставщиков»;

– от «заменителей» услуг порта — ввиду появления дополнительных возможностей по снижению цен на свои услуги в борьбе с «Заменителями».

Если порт выбирает стратегию дифференциации качества своих услуг [3], [4], [6], [7], это означает способность порта обеспечить уникальность и более высокую ценность услуг порта, нежели порты-конкуренты. Наиболее эффективно иметь дифференциацию по нескольким критериям: по используемой технологии перевалки груза, по качеству обработки груза, по скорости обработки и пр. Такая стратегия позволяет получать большую прибыль по сравнению с портами-конкурентами ввиду появления высокого уровня лояльности со стороны клиентов.

Сосредоточение усилий порта на удовлетворении потребностей в грузоперевалке определенной группы клиентов или перевалке определенного сегмента грузов позволяет говорить о стратегии фокусирования. Такие порты стремятся «заточить» себя под конкретных клиентов, не стремясь конкурировать за подобный груз другого клиента [3], [4].

Очень редко порты определяют для себя исключительно одну конкурентную стратегию из трех перечисленных, но чаще всего существует превалирование одного из видов [3], [4].

Оценка конкурентных преимуществ портов с точки зрения субъектов их формирования, периода действия и устойчивости. Каждый вид конкурентной стратегии требует формирования определенного набора преимуществ. Определим, какие из них присущи каждому из описанных видов стратегии.

Прежде всего, необходимо принять во внимание, что эффективное формирование конкурентных преимуществ порта возможно силами наиболее заинтересованных сторон — собственников и менеджмента порта, т. е. тех, кто формулирует для себя стратегию и формирует определенный набор преимуществ для реализации этой стратегии [3], [10]. Проведем оценку конкурентных преимуществ указанной классификации с целью распределения их по субъектам формирования и длительности действия (табл. 1).

Таблица 1

**Субъекты формирования конкурентных преимуществ,
период действия и устойчивости**

№ п/п.	Конкурентные преимущества	Субъекты формирования	Период действия, устойчивости конкурентного преимущества
1	Основанные на экономических факторах	Государство Конъюнктура рынка	Длительный
2	Основанные на нормативно-правовых актах	Государство	Неопределенный (в основном длительный, но может внезапно прекратиться)
3	Структурного характера	Крупные собственники	Длительный
4	Основанные на административных ограничителях деятельности	Государство Собственник Менеджмент порта	На период действия лицензии (в основном среднесрочный)
5	Связанные с уровнем развития инфраструктуры, тяготеющей к порту	Государство Собственник Менеджмент порта Бизнес-структуры	Длительный
6	Основанные на уровне технического и технологического развития	Собственник Менеджмент порта	Длительный и среднесрочный
7	Основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов	Менеджмент порта	Длительный
8	Основанные на географическом и климатическом расположении	Естественно-сформированные	Постоянное
9	Неправового характера	Формируются стохастически	Неопределенный

Поскольку при формировании стратегии уже существующего порта собственник порта или его менеджмент не может в той или иной мере влиять на формируемые государством, конъюнктурой рынка и естественным путем конкурентные преимущества [1], [3], [6] – [8], [10], то остановимся на формировании следующих конкурентных преимуществ:

- структурного характера;
- основанных на административных ограничителях деятельности;
- связанных с уровнем развития инфраструктуры, тяготеющей к порту;
- основанных на уровне технического и технологического развития;
- основанных на высоком уровне организации бизнес-процессов.

Таблица 2

Распределение конкурентных преимуществ по видам стратегии

№ п/п.	Стратегия снижения издержек порта	Дифференциация качества услуг порта	Фокусирование на определенных клиентах или грузах
1	Структурного характера (вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция)	Основанные на административных ограничителях деятельности	Основанные на уровне технического и технологического развития
2	Связанные с уровнем развития инфраструктуры, тяготеющей к порту	Связанные с уровнем развития инфраструктуры, тяготеющей к порту	Основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов
3	Основанные на уровне технического и технологического развития	Основанные на уровне технического и технологического развития	–
4	Основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов	Основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов	–

Распределение конкурентных преимуществ по видам конкурентных стратегий портов.

Распределим полученный из сделанной оценки набор конкурентных преимуществ между видами конкурентных стратегий портов (табл. 2), откуда видно, что независимо от вида выбираемой стратегии, необходимыми составляющими набора конкурентных преимуществ для любой стратегии являются преимущества, основанные на уровне технического и технологического развития, и преимущества, основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов.

По сути, в сложившейся сегодня в портовой отрасли России ситуации [1], [2], [6], [7], [10], независимо от того, какую стратегию реализует в своей компании собственник, наибольшего и длительного успеха достигают те порты, которые смогли своевременно и качественно модернизировать или обновить свое перегрузочное оборудование, перейти на современные технологические решения в грузоперевалке, интегрировать в деятельность порта специализированные информационные системы и организовать бизнес-процессы в компании на самом высоком уровне. Именно эти решения пока позволяют таким компаниям занимать лидирующие позиции в отрасли.

Выводы

Понимание того, что хотят видеть клиенты порта и на какой позиции находится порт на рынке, позволяет менеджерам и собственникам выбрать один из видов конкурентной стратегии:

- снижения издержек порта;
- дифференциации качества услуг порта;
- фокусирования на определенных клиентах или грузах.

Классификация конкурентных преимуществ по условию, определяющему характер источника преимущества, а также оценка посредством субъекта их формирования позволяют определить перечень преимуществ, которые возможно формировать на уровне собственников и менед-

жмента портов. Это преимущества структурного характера, основанные на административных ограничениях деятельности, связанные с уровнем развития инфраструктуры, тяготеющей к порту, основанные на уровне технического и технологического развития; основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов, которые возможно формировать на уровне собственников и менеджмента портов.

Каждому виду конкурентной стратегии порта присущ определенный набор преимуществ (табл. 2).

Конкурентные преимущества, основанные на уровне технического и технологического развития и основанные на высоком уровне организации бизнес-процессов, являются общими для всех видов конкурентных стратегий портов и позволяют портам, сформировавшим эти преимущества, удерживать устойчивые лидирующие позиции в отрасли.

Список литературы

1. Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: WWW.URL:<http://www.rosmorport.ru/seastrategy.html> (дата обращения: 22.02.2015).
2. Королева Е. А. Сущность качества транспортно-экспедиционного обслуживания / Е. А. Королева, Е. В. Филатова // Журнал университета водных коммуникаций. — 2013. — № 3 (19). — С. 152–157.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 453 с.
4. Магretta Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Дж. Магretta; пер. с англ. А. Калинина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 272 с.
5. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. А. Баронина и д-ра экон. наук, проф. Л. Н. Семерковой. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 329 с.
6. Жусупов С. Д. Состояние и перспективы развития морских портов России / С. Д. Жусупов // Транспорт Российской Федерации. — 2011. — Вып. № 6(37). — С. 36–39.
7. Степанов А. Л. Эволюция портов и экспедиторской деятельности — основа транспортной логистики / А. Л. Степанов // Эксплуатация морского транспорта. — 2007. — № 4 (50). — С. 6–9.
8. Фатхутдинов Р. В. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р. В. Фатхутдинов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. — 464 с.
9. Томпстон С. Р. Российская внешняя торговля XIX – XX в.: организация и финансирование / С. Р. Томпстон; пер. с англ. Ю. А. Петрова. — М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2008. — 471 с.
10. Материалы II ежегодной конференции «Техника и технологии для портов: эффективные инвестиции» 3 октября 2014 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: WWW.URL:<http://morvesti.ru/spec/detail.php?ID=29708> (дата обращения: 24.02.2015).