



КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ИХ РАЗВИТИЯ

М. И. Мельникова, П. И. Щеглов

Астраханский государственный архитектурно-строительный университет

Определены основные конкурентные преимущества предприятий и методы их развития, выявлены определяющие факторы, способствующие укреплению фирмы в конкурентной среде, проведен сравнительный анализ предприятий-гигантов Apple и Samsung, выявлены основные источники их конкурентных преимуществ, рассмотрены ключевые моменты корпоративной стратегии организаций. Также рассмотрены критерии, согласно которым одно конкурентное преимущество обладает более высокой ценностью над другим, и на основе этого изложена классификация источников конкурентного преимущества.

Ключевые слова: конкуренция, стратегия, фирма, преимущество, позиционирование.

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION AND THE WAYS OF THEIR DEVELOPMENT

M. I. Melnikova, P. I. Scheglov

Astrakhan State University of Architecture and Civil Engineering

The main competitive advantages of enterprises and methods of their development are determined, identifying factors that contribute to firm strengthening in a competitive environment are identified, a comparative analysis of two giant enterprises Apple and Samsung is conducted, the main sources of their competitive advantages are identified, and key aspects of corporate strategy of organizations are considered. Also considered are the criteria according to which one competitive advantage has a higher value over the other and based on this, a classification of sources of competitive advantage is outlined.

Keywords: competition, strategy, firm, advantage, positioning.

В современном с рыночной экономикой и стремительно развивающемся техническим прогрессом барьер для входа на рынок, с одной стороны, становится менее высоким, поскольку каждое предприятие обладает приблизительно схожими возможностями на начальном этапе своей деятельности и ограничено лишь материальными средствами. Однако, с другой стороны, данный фактор способствует увеличению количества участников рынка и, как следствие, ведет к росту конкуренции. Несомненно, конкуренция необходима на рынке для стабилизации цен на продукт, а также нивелирования последствий от возможных процессов монополизации. Конечный потребитель, сталкиваясь с разнообразием фирм на рынке, предлагающих одинаковый или схожий товар, обладает выбором путей удовлетворения своего спроса, на который влияют следующие факторы:

- цена продукции;
- качество продукции;
- обслуживание;
- программы продленного сервиса;
- выкладка товара / реализация услуги;
- внешний вид, атмосфера в точке продаж, эстетика и комфорт.

Обладая вышеприведенным перечнем запросов, потребитель имеет четкий ориентир при выборе услуг той или иной конкурентной фирмы, которая предоставляет ему определенный набор из его запросов. Отсюда можно сделать вывод, что консолидация всех предпочтений потребителя является гарантом успеха фирмы на фоне конкурентной борьбы. Однако в условиях современной экономики данная методика абсолютной лояльности к клиенту вызывает ряд затруднений. Фирма-производитель вряд ли сможет совмещать высокое качество

продукции, высокоэффективный менеджмент и мерчендайзинг с минимальной ценой на рынке, поскольку это требует больших производственных мощностей, которые так или иначе нуждаются в финансировании. Исходя из вышеизложенного мы делаем вывод, что конкуренция всегда выгодна для покупателя и одновременно представляет сложности для фирмы как участника рынка.

В качестве примера можно рассмотреть общемировой список компаний-лидеров с четким пониманием своих конкурентных преимуществ, среди которых нельзя обойти вниманием компанию Apple. Ни для кого не секрет, что эта компания шла тернистым путем проб и ошибок, добившись в итоге мирового признания, и сейчас является крупнейшим производителем мобильных гаджетов, зарекомендовавших себя на рынке как качественный и имиджевый продукт. Во многом конкурентное преимущество компании Apple основано на грамотном маркетинге: позиционировании, дифференцировании, создании уникального торгового предложения, PR-компания, рекламе и прочих хитростях, с помощью которых можно естественно и (что немаловажно) искусственно создавать и поддерживать спрос со стороны потребителей. Позиционирование продуктов как узкоспециализированных является неотъемлемой составляющей бренда Apple. Покупателю позволяют почувствовать свою индивидуальность, провоцируют ощущение непохожести на остальных, дают возможность пользоваться действительно качественным и простым в применении продуктом, за который он готов заплатить высокую цену.

Рассмотрим основные пути формирования конкурентных преимуществ, которые сложены уже в довольно устоявшуюся структуру. Сектор

бытовой техники и электроники как нельзя лучше подходит для практического исследования аспектов, выявленных Майклом Портером [1], которые мы рассмотрим ниже. Портер определил основную базу для формирования конкурентных преимуществ фирмы: дифференциация, издержки и фокус. Поговорим более детально о каждом из них.

1. Дифференциация

Наиболее эффективный способ предоставления услуг покупателю, а также презентация продукта фирмы с наилучшей стороны является платформой для реализации данного направления развития стратегии конкурентных преимуществ фирмы. Дифференциация продукции – способ, с помощью которого производители пытаются выделить свой продукт из общей массы аналогичных товаров, чтобы привлечь на него внимание других покупателей. В B2C-секторе торговли бытовой техникой метод дифференциации получил широкое распространение в сфере производства продукции под своей торговой маркой. Это дает возможность пошаговой разработки стратегии конкурентных преимуществ путем изготовления массово потребляемого продукта со своими уникальными характеристиками, предоставляющими потребителю достойный выбор среди других схожих товаров, что соответствует принципу предложения товаров с лучшими, чем у конкурентов, характеристиками. При эффективном развитии торговой марки фирмы наблюдается ощутимый прирост прибыли, повышение уровня и количества продаж, расширение ассортиментной матрицы предприятия, увеличение спроса со стороны потребителя за счет появления уникального торгового предложения инновационного продукта и, как следствие, разработка новаторских путей производственной деятельности предприятия. Именно по этой причине торговая марка становится мощным конкурентным преимуществом фирмы, что является серьезным рычагом управления эффективностью предприятия в условиях конкурентной борьбы. Компании, в том числе занимающиеся розничной торговлей бытовой техникой и электроникой, решившие использовать стратегию дифференциации продукции, все свои действия направляют на создание продукта, пользующегося ограниченным спросом и обладающим большей полезностью, чем продукты конкурентов.

2. Издержки

Ключевыми составляющими для развития данного направления являются следующие аспекты конкурентных преимуществ фирмы: сниженный расход на персонал; технология изготовления продукта, основывающаяся на автоматизации отдельных процессов производства; использование дефицитного сырья; применение

авторских патентов, снижающих уровень затрат на изготовление продукта. В частности, создание своего собственного бренда также способствует снижению издержек предприятия, поскольку при формировании такой стратегии производства собственной продукции фирма оставляет позади длинную цепочку поставщиков, суть которой состоит в перепродаже товара и увеличении его изначальной стоимости в десятки раз.

3. Фокус

Основу данной стратегии составляют все вышеназванные аспекты конкурентных преимуществ фирм, однако одно из главных реализуемых конкурентных преимуществ позволяет сосредоточиться на потребностях более узкого сегмента потребителей. Покупатели, не попавшие в этот сегмент, либо негативно реагируют на данное конкурентное преимущество фирмы, либо остаются равнодушными. Практика показывает, что вышеописанная стратегия хорошо раскрывается в рамках территориальной расположенности розничных точек продаж фирмы. К примеру, в крупных городах с большим населением, доходы которого в среднем соответствуют темпу роста современной экономики, фокус должен быть направлен на товары среднего и высокого потребительского сегмента.

Конкуренция, относящаяся к многочисленным аспектам экономической деятельности, предполагает использование эффективного и структурированного менеджмента. Суть менеджмента конкурентоспособности заключается в методах проектирования, создания, реализации, стабилизации и приумножения конкурентного преимущества фирмы. Понятие конкурентного преимущества раскрывается в особенностях, новизне продукта, в доверии к бренду, к имени и опыту компании в условиях современного рынка. Данные характеристики вполне самостоятельны и могут относиться к основному продукту, и к комплементарным услугам, и к способам изготовления и реализации продукции, являющимся узкоспециализированными для данного предприятия и представляющими собой новинку. Всякое предприятие, поставившее себе цель повышения эффективности своей деятельности, должно четко сформулировать основные пути достижения конкурентного преимущества и способы их развития, поддерживать здоровые условия для их стабильности. Формирование конкурентных преимуществ фирмы происходит вследствие поиска, приумножения и фиксации достоинств параллельно с устранением ряда недостатков в условиях рыночной экономики. Только в случае уменьшения доли недостатков в общей структуре бизнес-проекта возможно грамотное

построение конкурентного преимущества фирмы.

Перед тем как принять решение о создании конкурентного предприятия, необходимо провести анализ рынка, выявить целевую аудиторию, нащупать и изучить нишу, в которой планируется эффективное функционирование фирмы, поставить достижимые цели и задачи, а кроме того, исследовать достоинства и недостатки конкурентов. Немаловажным аспектом является понимание структуры национальной экономики, а также отрасли, в которой развивается предприятие. Аккумулируя вышеприведенные данные, полученные в ходе изучения внешней и внутренней среды предприятия, необходимо создать модель, согласно которой будет осуществляться деятельность фирмы, включающую в себя достоверную оценку рынка, опосредованно влияющую на ее эффективность. Так, например, из крупных конкурентов компании Apple можно вспомнить компанию Samsung. Постоянное противостояние этих двух фирм – титанов рынка электроники является очень показательным примером качественного изучения компании-противника со своевременными шагами в производстве, маркетинге и ценовой политике для повышения эффективности предприятия. Однако мы можем заметить, что методы конкурентной борьбы компании Apple сосредоточены по большей части на маркетинге, поскольку политикой данного предприятия не предусмотрено компромиссов в виде снижения цен за счет ухудшения характеристик, дизайна или качества продукции. Между тем мы не можем не брать во внимание тот факт, что продукция Apple действительно перестает быть нишевой и перемещается в премиум-сегмент компьютерного рынка, что означает постоянный мониторинг конкурентов и поиск лучших решений не в ущерб качеству продукции.

Исходя из вышеизложенного, мы можем сделать вывод, что конкурентное преимущество определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Жан-Жак Ламбен в своих трудах разделяет всю совокупность конкурентных преимуществ на внешние и внутренние. К первым он относит преимущества, создающие ценность для покупателя и увеличивающие рыночную силу фирмы, которая позволяет рынку принять более высокую цену продаж [2]. К внешним преимуществам относятся маркетинговые новинки и знание ожиданий потребителей. Внутреннее конкурентное преимущество является следствием более высокой производительности, которое позволяет фирме достичь большей рентабельности и обеспечить лучшую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Данный

вид конкурентного преимущества осуществляется за счет кадрового состава предприятия, уровня его квалифицированности, специализации, опыта, производственной дисциплины и масштабов производства. Согласно Кевину Койну, некоторые преимущества обладают более высокой ценностью перед остальными, что обеспечивается следующими критериями:

- позиционирование покупателями продукта фирмы как уникального и отличного от продукта фирмы-конкурента, обладающего рядом ключевых особенностей и положительных характеристик по одному или нескольким ключевым параметрам (в случае компании Apple мы говорим о продукте, позиционирующем себя изначально для творческих и необычных людей, ценящих простоту и комфорт);

- базирование вышеприведенной дифференциации на существенной разнице потенциалов производительности фирм-конкурентов (сравнивая компании Samsung и Apple, нельзя не отметить тот факт, что первая базируется на производстве широкого спектра цифровой, бытовой техники и электроники, тогда как вторая имеет более узкосегментированный формат);

- продолжительное существование разрыва потенциала фирм-конкурентов в качественных покупательских характеристиках продукции [3].

Реализация вышеописанных критериев в долгосрочном периоде обеспечит фирме репутацию сильного игрока на рынке, отличающегося гибкостью, лояльностью и грамотным использованием своих конкурентных преимуществ. Однако есть ряд особенностей, ввиду которых выявление конкурентного преимущества является более достижимым, нежели его поддержание в течение длительного времени. Среди основополагающих факторов можно выделить следующие:

- развитие НТП;
- замещение старого продукта новым вследствие появления инновационных разработок в сфере производства;
- освоение дополнительных производственных мощностей;
- изменение государственного регулирования законодательной, налоговой, таможенной системы (появление дополнительных тарифов на логистические операции, ограничение производственной деятельности посредством обеспечения экологической безопасности и т. д.).

Существует две группы факторов, определяющих, как долго фирма может удерживать конкурентное преимущество:

- постоянное развитие и модернизация производства;
- появление новых рынков сбыта [4].

Так, на сегодняшний день, компания Apple работает по двухуровневой модели сбыта.

К партнерам первого уровня относятся дистрибьюторы, работающие на одном из вертикальных рынков. Партнеры же второго уровня имеют один из трех статусов, обеспечиваемых объемом планируемых продаж, числом специалистов, маркетинговой активностью партнера и другими характеристиками его деятельности [5]. Соответственно, существует классификация источников конкурентного преимущества, согласно которой их принято дифференцировать на низкий и высокий ранг. К источникам низкого ранга относят дешевое сырье и рабочую силу, поскольку данный вид конкурентного преимущества является наиболее доступным. К источникам высокого ранга относится патент технологии, грамотный маркетинг, лояльность к клиентам, поддержание качества продукции на высоком уровне, что обеспечивается постоянными капиталовложениями, развитием НИОКР и своевременным проведением мониторинга рынка. Количество имеющихся у фирмы источников конкурентных преимуществ зависит во многом от длины и числа звеньев производственной цепочки. Так, фирма должна создавать новые преимущества с такой скоростью, чтобы конкуренты попросту не успевали копировать имеющиеся [6].

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что конкурентные преимущества и источники их возникновения представляют собой мощную основу для построения высокоэффективного производствен-

ного процесса в условиях конкурентного рынка и являются неотъемлемой частью для формирования общекорпоративной стратегии в целом. Создание и воплощение стратегии развития предприятия, с помощью которой осуществляется реализация наиболее амбициозных и успешных его возможностей, является ключевым аспектом стабильного конкурентного преимущества фирмы. Использование данной стратегии предполагает абсолютную конфиденциальность со стороны компании-разработчика, а результаты воплощения плана не должны быть переняты компаниями-конкурентами. Интересное замечание по поводу Рунета: как правило, около 90 % предпринимателей не анализируют своих конкурентов, а также не разрабатывают с помощью этого анализа конкурентные преимущества [6]. Происходит лишь обмен какими-то инновациями, то есть фирмы перенимают идеи конкурентов, не создавая при этом свои собственные, тогда как развитие конкурентных преимуществ компании основывается на ее целях и задачах, которые достигаются в соответствии с положением фирмы на рынке товаров и услуг, а также с уровнем успешности их реализации. Реформация системы функционирования должна обеспечивать основу для эффективной разработки факторов конкурентных преимуществ компании, а также создать крепкую взаимосвязь между этим процессом и существующими условиями рынка.

Список литературы

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2017. 456 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2015. 800 с.
3. Койн К. Как превзойти конкурентов: корпоративный менеджмент. М., 2013. 357 с.
4. Барлоу Д., Стюарт П. Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество. М., 2014. 288 с.
5. Тейлор Дж., Рэйден Н. Почти интеллектуальные системы. Как получить конкурентные преимущества путем автоматизации принятия скрытых решений. СПб., 2009. 448 с.
6. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М., 2010. 368 с.
7. Конкурентные преимущества компании. URL: <https://practicum-group.com/blogs/stati/konkurentnye-preimushhestva-kompanii/>

© М. И. Мельникова, П. И. Щеглов

Ссылка для цитирования:

Мельникова М. И., Щеглов П. И. Конкурентные преимущества организации и пути их развития // Инженерно-строительный вестник Прикаспия: научно-технический журнал / Астраханский государственный архитектурно-строительный университет. Астрахань: ГАОУ АО ВО «АГАСУ», 2017. № 3 (21). С. 62–65.