



КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА – ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

С. В. ПОГОНЕВ
М. В. ШЕНДО

*Астраханский
государственный
технический
университет*

e-mail: serega_pog@mail.ru

Рынок не стоит на месте, он подвержен переменам и развитию, что требует высокого уровня конкурентоспособности. Чтобы обеспечить высокий уровень конкурентоспособности организации, необходимо иметь особое превосходство хотя бы в одной сфере по отношению к своим непосредственным конкурентам, обладать определенными отличительными чертами, т.е. конкурентными преимуществами, которые необходимо не только найти, но и удержать, что сложнее. В связи с этим представляем модель определения конкурентных преимуществ организации, которая позволит выявить конкурентные преимущества и оценить ваше положение по отношению к конкурентам.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, конкуренция, конкурентоспособность, стратегия конкуренции, позиционирование, управление, конкурент, внешние преимущества, внутренние преимущества, сегмент рынка.

В современных условиях очевидным является то, что конкуренция – движущая сила развития общества, один из инструментов экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Конкуренция, как и многие факторы экономической деятельности, требует грамотного и правильного управления. Под управлением конкурентоспособностью следует понимать способы нахождения, разработки, поддержания, использования, развития конкурентного преимущества. Термин «конкурентное преимущество» отражает характеристики превосходства товара, марки или предприятия над конкурентами в рыночной борьбе. Эти свойства могут быть самыми различными и относиться как к самому базовому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства и сбыта, специфичным для фирмы или товара. Чтобы добиться успеха и процветания, любая фирма должна найти источники этого превосходства, создать условия для его устойчивости. Конкурентные преимущества создаются за счет преобладания достоинств (сильных сторон) предприятия над его недостатками (слабыми сторонами) и могут быть реализованы одним субъектом конкуренции перед другими в условиях рынка.

В этой связи при выборе стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой – понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие. Основные, по нашему мнению, вопросы, требующие ответа при определении конкурентных преимуществ, показаны на рис. 1.

Конкурентное преимущество определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Ж.-Ж. Ламбен всю совокупность конкурентных преимуществ разделяет на внешние и внутренние¹. К первым он относит те, которые создают ценность для покупателя и увеличивают рыночную силу фирмы, позволяющую заставить рынок принять более высокую цену продаж. К внешним преимуществам, в первую очередь, относятся маркетинговое «ноу-хау», знание ожиданий покупателей.

Внутренние конкурентные преимущества достигаются и реализуются персоналом, среди которых особую роль играют руководители. Данные преимущества создают ценность для изготовителя, которые позволяют добиться себестоимости меньшей, чем у изготовителя.

¹ Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: ПИТЕР, 2004.



Рис. 1. Определение конкурентных преимуществ

Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которое обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. К таким преимуществам относятся специализация, масштабы производства, опыт, операционная эффективность.

Таблица 1

Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества

Факторы конкурентного преимущества, определяемые внешней средой	Направленность влияния на конкурентоспособность
1. Уровень конкурентоспособности страны	С повышением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности
2. Уровень конкурентоспособности отрасли	То же
3. Уровень конкурентоспособности региона	То же
4. Уровень конкурентоспособности организации	То же
5. Сила конкуренции на выходе системы	Увеличение силы конкуренции повышает конкурентоспособность
6. Сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов	То же
7. Сила конкуренции среди товаров заменителей	То же
8. Появление новых потребностей	Снижает конкурентоспособность выпускаемого товара
9. Уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой	Повышение уровня организации повышает конкурентоспособность
Внутренние факторы конкурентного преимущества, определяемые системой	Направленность влияния факторов на конкурентоспособность
1. Патентоспособность (новизна) конструкции	С повышением патентоспособности товара повышается его конкурентоспособность
2. Рациональность организационной и производственной структур системы	Структура системы должна отвечать принципам рационализации производственных структур
3. Конкурентоспособность персонала системы	Повышение конкурентоспособности персонала повышает общую конкурентоспособность
4. Прогрессивность информационных технологий	Увеличение удельного веса прогрессивных технологий повышает конкурентоспособность
5. Прогрессивность технологических процессов и оборудования	То же
6. Научный уровень системы управления (менеджмент)	Увеличение количества применяемых научных методов, принципов управления повышает конкурентоспособность
7. Особенности миссии системы	Миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы



Данная таблица показывает, что конкурентоспособность организации определяется факторами конкурентного преимущества, которые подразделяют на внешние, в малой степени зависящие от организации, и внутренние, почти целиком определяемые её руководством².

Как считает Кевин Койн³, упрощенный способ определения конкурентного преимущества можно сформулировать следующим образом: производители, выгодно реализующие свои товары или услуги, имеют превосходство над соперниками, если покупатель отдаст предпочтение именно их продукции. При этом некоторые преимущества обладают большей ценностью, чем другие. В частности, для того чтобы конкурентное преимущество стало стратегически важным, необходимо выполнение трех условий.

1. Покупатели должны осознавать, что товары или услуги, предлагаемые конкретной компанией, существенно отличаются от товаров или услуг ее конкурентов. Они должны быть уникальными по одному или нескольким ключевым критериям оценки товара или услуги, в соответствии с которыми осуществляется реальный потребительский выбор и принимается решение о покупке.

2. Указанная дифференциация продукции должна основываться на достаточно существенной разности потенциалов производителей, т.е. на разрыве между более значительными возможностями данной фирмы и менее значительными возможностями ее конкурентов.

3. Различия в покупательских характеристиках продукции и в потенциале компаний должны существовать в течение длительного времени.

Реализация поставленных условий позволит организации занять определенную нишу на рынке или его сегменте, т.е. позиционировать организацию через конкурентные преимущества в рыночной среде.

Выявить конкурентное преимущество обычно бывает проще, чем удержать его. Причины этого таковы: появление новых технологий, новых товаров, способов доставки, новые или изменившиеся запросы покупателей, новые сегменты, изменение стоимости или наличия факторов производства, в том числе рабочей силы, сырья, энергии, средств информации, изменение правительственного регулирования в сфере стандартов, охраны окружающей среды, таможенной и налоговой системы. В целом, существует три группы факторов, определяющих, как долго товаропроизводитель может удерживать преимущество:

- источник конкурентного преимущества;
- количество имеющихся у фирмы явных источников конкурентного преимущества;
- постоянная модернизация производства и других видов деятельности.

Конкурентные преимущества делят на преимущества низкого и высокого ранга. К первым, которые довольно легко получить, относятся: дешевая рабочая сила и сырье, а также преимущества, основанные исключительно на факторе масштаба от применения технологий, оборудования или методов, взятых у конкурентов. Преимущества более высокого ранга (патентованная технология; дифференциация на основе уникальных товаров или услуг; репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности; тесные связи с клиентами) можно удерживать более длительное время, но они возможны при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, проведение НИОКР и маркетинговой деятельности.

Количество имеющихся у предприятия явных источников конкурентных преимуществ зависит во многом от длины и количества звеньев производственной цепочки.

² Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 2000.

³ Кевин К. Как превзойти конкурентов // Вестник McKinsey. 2004. № 2. с. 14-25.



Постоянная модернизация производства и других видов деятельности – важнейший фактор. По словам М. Портера, фирма должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой скоростью, с какой конкуренты могут копировать имеющиеся. Надежда на успех новой технологии, применяемой конкурентом, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта – явные признаки того, что конкурентное преимущество ускользает. По мнению М. Портера, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ так или иначе укладываются в три типовых варианта. Поскольку любая компания сталкивается с рядом факторов – появление новых соперников, попытки покупателей сбить цены, а поставщиков – повысить их, распространение товаров-заменителей – все участники рынка заинтересованы в ослаблении конкуренции, М. Портер предлагал либо минимизировать производственные затраты, либо дифференцировать продукт, либо сконцентрироваться на определенном сегменте рынка⁴.

Из всего вышеизложенного следует, что конкурентные преимущества и стратегии их достижения и удержания представляют практический интерес для фирмы и являются неотъемлемым элементом формирования общекорпоративной стратегии в целом.

COMPETITIVE ADVANTAGES – AN ELEMENT OF EFFICIENCY OF COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

S. V. POGONEV
M. V. SHENDO

*Astrakhan state
technical university*

e-mail: serega_pog@mail.ru

Market doesn't stay on the place, he apt to change and development, and for that is necessary ceiling level marketability. That ensure high level market ability organization need to have technical asset though in one field in relation to own direct business rivals, need to possess special discriminative, in other words competitive advantages, which necessarily not only find, but and hold, that in itself more complicated. As a result we represent the model of definitions competitive advantages of organization, which allow to educe competitive advantages and appraise your position in relation to business rivals.

Key words: competitive advantage, competition, marketability, competitive strategy, positioning, management, rival, extrinsic advantages, inner advantages, market segment.

⁴ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. 715 с.