

УДК 339.137

Д.С.Смыслов (1 курс, каф. УСЭС), А.В.Фигурин, доц.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА - ЗАЛОГ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ФИРМЫ

Конкурентное преимущество – на сегодня один из самых прочно укоренившихся, ключевых терминов из области стратегии фирмы. В последнее время все чаще звучит мысль, что «мы живем в эпоху глобальной конкуренции».

Одно из наиболее существенных изменений за последние несколько десятилетий – резкое увеличение числа различных товарных единиц в любой категории. Если в начале 70-х годов на рынке было представлено примерно 140 моделей автомобилей, то в конце 90-х их 260; моделей персональных компьютеров – 0 и 400; Web-сайтов – 0 и 4 757 894. Найти свое конкурентное преимущество и удержать его – вот что может быть залогом стратегического успеха.

Конкурентное преимущество – понятие многогранное. О нем можно говорить применительно к государству (национальное конкурентное преимущество), организации или к отдельному человеку.

Основой конкурентного преимущества, независимо от его масштаба, являются ресурсы и знания. Условно говоря, ресурсы – это то, «что имеем», а знания – «что умеем».

Часто говорят о стержневых ресурсах и знаниях, которые обеспечивают устойчивые конкурентные преимущества.

Стержневые знания – это стратегически значимые для страны, города, фирмы определенные направления деятельности, в которых она наиболее сильна. Например, одной из стержневых компетенций компании Sony является миниатюризация, у Honda – автомобильные двигатели, Canon – точная механика и оптика, у Санкт-Петербурга – исследования в наукоемких отраслях.

Стержневые ресурсы – это некие ресурсы, превосходящие по своим параметрам аналогичные ресурсы конкурентов, например, географическое положение (Санкт-Петербург – выход к морю), культурное наследие (для Санкт-Петербурга – богатейшие возможности для развития туризма), торговая марка (Mercedes), внутрифирменная культура (Ikea, Hewlett Packard), каналы распределения («Нижфарм» с его системой медицинских представителей).

Конкурентные преимущества эффективны, если обладают следующими характеристиками:

- Конкурентное преимущество должно быть значимыми для покупателя. Конкурентное преимущество продукта – это заключенная в продукте ценность для покупателя, побуждающая его этот продукт купить. В этой связи поучителен пример с рекламной кампанией «Горьковского автомобильного завода». Ролик «Русские машины» - «Победа» и «21-я Волга» создает вокруг продукции ГАЗа определенный ореол традиций прошлого. Но те, кто помнит об этих традициях, по разным причинам не могут считаться потенциальными покупателями. Для других же «Волга» давно перестала быть престижной, а в обслуживании она дорога по сравнению с «Жигулями». На сегодняшний день традиции ГАЗа, престиж не значимы для потенциальных покупателей. А вот действительно уникальное преимущество ГАЗа – крупнейший в стране завод по выпуску коммерческих автомобилей не используется.

- Конкурентное преимущество должно быть видимым, т.е. использовать видимые, очевидные, влияющие на покупателей аспекты. Здесь велика роль дизайна товара или услуги и рекламы.

- Конкурентное преимущество должно быть устойчивым, т.е. защищенным от легкого копирования конкурентами в течение какого-то периода.

Чем легче переносить (копировать) знания и ресурсы, тем ниже их способность поддерживать конкурентное преимущество.

Очевидно, что некоторые ресурсы легко воспроизводятся и перемещаются: сырье, механизмы, сотрудники со стандартными навыками и т.д. Правда, если речь идет о природных ресурсах как основе национального конкурентного преимущества, то копирование невозможно (например, алмазные копи).

Корпоративные ресурсы – репутация, связи, торговые марки, культура, лояльность покупателей – копировать сложнее, так как они обычно формируются годами.

Трудно копировать системы (управления, качества, подготовки персонала), если они разработаны в виде процедур или руководств и работают (т.е. существует в форме ноу-хау).

Еще не давно, примерно (30-40 лет назад) преобладающим преимуществом был акцент на материальные, осязаемые отличия между товарами. Например, реклама зубной пасты «Colgate» гласила «Чистит зубы и освежает дыхание». Спустя несколько лет, в состав пасты «Crest» были включены ингредиенты, препятствующие появлению кариеса, что обеспечило марке подлинное преимущество.

Но в те времена мир был относительно прост. Глобальной конкуренции не существовало. По сегодняшним меркам, конкуренции не существовало вообще.

В наше же время организации, продукты и услуги становятся все более и более единообразными. Зачастую нужен «микроскоп», чтобы найти какую-нибудь разницу. Годовой отчет 1996 года института JD Power о рейтингах новых моделей автомобилей (США) начинался словами: «Больше нет плохих машин, все они одинаково хороши».

При современном уровне развития технологий конкуренты разбирают продукт на составные части, проводят инженерный анализ и могут нейтрализовать преимущество, еще до того, как о нем будет заявлено. Сегодня найти и сохранить отличие именно товара стало намного сложнее.

В последние годы многочисленные исследования и опросы менеджеров разных уровней показывают, что почти во всех отраслях поиск конкурентных преимуществ ведется уже не только в сфере производства, а в других сферах деятельности организации. Ниже приведены некоторые примеры, которые показывают многообразие источников конкурентных преимуществ:

- свойства товара («Volvo» – безопасная езда);
- предпочтения («Nike» – спортивная обувь, которую предпочитают многие знаменитые спортсмены);
- традиции («Столичная» – русская водка);
- отечественное происхождение («РосБизнесКонсалтинг», «Русский шоколад»);
- первенство («Coca-Cola» – первоклассный напиток);
- лидерство («Toyota» – самый продаваемый импортный автомобиль в России).

По статистике, наиболее распространенными конкурентными преимуществами на сегодняшний день являются репутация, гарантия, высококлассное обслуживание, узнаваемая марка, системы управления, финансирование, интеллект и неосязаемые активы.

В заключении необходимо сказать следующее. Ни одна фирма не может постоянно поддерживать конкурентное преимущество с одним и тем же набором ресурсов и знаний. Все преимущества временны и, в конечном счете, все они могут быть либо скопированы, либо ими можно пренебречь. В таком случае проблема сводится не к охране преимущества, а к непрерывному развитию новых источников преимущества, постоянному процессу, который многие фирмы, особенно в нашей стране, на свой собственный риск игнорируют.

Возможно, что единственным действительно устойчивым преимуществом, как говорят некоторые эксперты, является способность обучаться быстрее, чем конкуренты. Это относится и к стране, и к фирме, и к каждому из нас.