

## КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*В. А. МИХАРЕВА*

*Гомельский государственный технический университет  
им. П. О. Сухого, г. Гомель*

Понимая под конкурентным преимуществом как характеристики, свойства товара или услуги, которые лучше удовлетворяют потребности потребителей, чем товары и услуги конкурентов, так и положение фирмы на рынке, следует отметить, что конкурентное преимущество создает для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами.

Теорию преимуществ в конкурентной борьбе разработал М. Портер выделив два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки. Считается, что конкурентные преимущества обусловлены различными факторами, которые можно сгруппировать исходя из создаваемых ими преимуществ, в две группы: внешнее и внутреннее.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя. Оно увеличивает «рыночную силу» предприятия в том смысле, что может заставить принять цену продаж выше, чем у основного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Конкурентное преимущество называется «внутренним», если оно основывается на превосходстве предприятия в отношении издержек производства, управлении предприятием или товаром, и создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество-это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает предприятию большую рентабельность и большую устойчивость в снижении цены продаж, которые навязаны рынком или конкуренцией.

Маркетинговое преимущество на рынке в целом может быть основано на:

- уникальности товара или услуги;
- прочной репутации товарной марки, что побуждает потребителей к потреблению;
- предоставлении более качественной услуги благодаря скорости доставки и реакции на запросы потребителей;
- технологическом лидерстве, когда фирма постоянно обновляет свой ассортимент товаров и предлагает на рынке товары с новыми характеристиками;
- широком ассортименте товаров, что по сравнению с ограниченным ассортиментом позволяет добиться большего признания у потребителей;
- создании уникальных распределительных мощностей, обеспечивающих сбыт товаров и др.

Преимущество в издержках на рынке в целом означает способность производить и, или продавать товар с меньшими, чем у конкурентов издержками.

Различают следующие основные подходы:

- экономия от увеличения масштабов деятельности в производстве и маркетинге;

- наличие опыта, позволяющее добиться снижения затрат;

- повышение производительности за счет снижения расходов на рабочую силу, введения новой технологии, более эффективных методов снижения затрат на рекламу и распределение.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеют разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, так как требуют различных навыков и культуры.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. Главное требование – отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным.

Отметим, что конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов. Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий. Величина преимущества может быть значительной (например, в фармацевтике, где обладание патентом на ценное лекарство обеспечивает существенное преимущество) и незначительной (например, в швейной промышленности, где модные фасоны одежды могут быть быстро и легко скопированы).

Следует также учитывать, что в любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития и появляются различные нововведения. Эти процессы протекают с различной скоростью и вынуждают фирмы постоянно адаптировать свою деятельность к таким изменениям, что оказывает существенное влияние на конкурентоспособность фирм. Условия в отрасли и уровень конкуренции изменяются, поскольку определенные силы находятся в движении и способствуют или прямо приводят к переменам. Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен, называют движущими. Движущие силы в отрасли – это основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом и соответственно оказывают влияние на возможности фирм по поддержанию конкурентных преимуществ на рынке.

Анализ движущих сил включает в себя два этапа: определение самих сил и определение степени их влияния на отрасль. К наиболее важным движущим силам относят:

- экономическое состояние отрасли, которое влияет на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения на рынок и ухода с него и на возможности роста объема продаж;

- глобализацию отрасли, которая может происходить по разным причинам;

- распространение ноу-хау. По мере распространения передовых методов производства, уменьшаются конкурентные преимущества предприятий, владеющими ноу-хау. Перелив технологий привел к глобализации многих отраслей (например, телекоммуникационной, автомобильной, шинной, бытового приборостроения);

- изменения в составе потребителей и в способах использования товара. Демографические изменения, а также появление новых способов использования товара могут повлечь изменения в наборе услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызвать изменения в сбытовой сети (мелкооптовые торговцы, розничные продавцы), подтолкнуть производителей к расширению или сужению номенклатуры производимой продукции, изменить сам подход к реализации и рекламе;

- внедрение новых продуктов. Инновации могут расширить круг потребителей, вновь дать импульс развитию отрасли и увеличить уровень дифференциации товаров у конкурирующих компаний-продавцов;

- выход на рынок или уход с него крупных фирм. Выход иностранных компаний на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, практически всегда изменяет условия конкуренции. Выход на рынок крупной фирмы может не только вызвать перестановку среди конкурирующих компаний, но и повлечь изменения в самом характере конкуренции;

- изменения в системе маркетинга. Фирмы, внедряющие новые приемы маркетинга, могут подхлестнуть интерес к своим товарам, расширить спрос на продукцию всей отрасли, увеличить дифференциацию продукции и/или снизить себестоимость единицы продукции;

- изменение государственной политики и нормативно-правовой базы.

Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в поведении фирм и в их стратегии. Отказ от государственного регулирования был основной движущей силой в таких отраслях, как банковское дело, добыча природного газа, авиаперевозки, телекоммуникации. На международных рынках действия правительств по защите своего рынка или по его открытию для конкурентов из-за рубежа — важнейший фактор в борьбе компаний друг против друга;

- изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни. Появление новых проблем, волнующих общество, изменение отношения к различным товарам, меняющийся стиль жизни — все это мощный источник перемен в отрасли. Беспокойство потребителей о содержании в про-

дукте соли, сахара, холестерина, химических добавок заставляют предприятия пищевой промышленности внедрять новую технологию, переориентировать НИОКР и внедрять более здоровые продукты.

- уменьшение влияния факторов неопределенности и риска. Новая растущая отрасль обычно характеризуется непроверенной структурой издержек и неуверенностью относительно потенциальной емкости рынка, размеров затрат на НИОКР и сбытовых каналов и др.

Следует подчеркнуть, что анализ движущих сил имеет практическое значение при определении конкурентных преимуществ, разработке стратегии фирм, формировании комплекса маркетинга по следующим причинам: движущие силы показывают менеджерам, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность фирмы в ближайшие годы; установление размеров и последствий влияния каждой из движущих сил позволяет спрогнозировать их влияние на отрасль; разработчики стратегий деятельности фирм должны приспособить их к действию движущих сил, чтобы обеспечить конкурентоспособность на рынке.

Как было отмечено ранее, конкурентное преимущество является относительным, определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара/услуги или в сегменте рынка. Любое конкурентное преимущество, которым фирма обладает в настоящее время, будет в конечном счете ликвидировано действиями компетентных противников, обладающим достаточными ресурсами.

Возможен отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового, что весьма важно для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что не надо делать, в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе.

Для успешного поддержания конкурентного преимущества фирма должна значительно опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим для укрепления своей рыночной позиции и сохраняя благосклонность потребителей.

К действиям, которые могут сохранить конкурентное преимущество, относятся:

- разработку действий, направленных на использование слабостей конкурентов;
- разработку действий, направленных на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента и превзойти их;
- осуществление одновременного наступления на нескольких направлениях;
- осуществление захвата незанятых пространств.

Как правило, для удержания лидирующего положения весьма важно наличие инноваций, сроки внедрения которых, по крайней мере, должны рав-

няться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет фирмам переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

#### Список использованных источников

1 Михарева, В. А. Стратегический маркетинг / Учебное пособие – Минск: Издательство Гревцова, –2009.– 208 с.

2 Михарева, В. А., Пономаренко, И. В. Стратегические решения на промышленном предприятии: подходы и проблемы / Инновационные процессы в социально-экономическом развитии // Материалы 111 Международной научно-практической конференции – Бобруйск. – РИВШ. – 2013. – С.252–255.

## **ОБОСНОВАНИЕ ВИДЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ ДЛЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ БЕЛАРУСИ ДЛЯ ИХ РАЗВИТИЯ В СЕТЕВОЙ ФОРМЕ**

*О. В. ПИГУНОВА*

*Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации, г. Гомель*

Научные статьи, посвященные стратегическим задачам развития розничной торговли в разных странах и регионах, в том числе и автора данной статьи, а также практика развития сетей свидетельствуют о том, что ведущие в мире ритейлеры развивают свои сети в 3–5 форматах. Причем, по мере ужесточения конкуренции операторы ритейла переходят к минимизации количества форматов в сети. Это позволяет повысить их конкурентоспособность. Такие сети управляются из центрального офиса компании, который является мозговым центром (не читать – из министерства) и возглавляется директором. Директор имеет свою команду топ-менеджеров, компетентных в вопросах логистики, теории и практики управления продажами (в том числе мерчендайзинга), информатизации и автоматизации и других актуальных стратегических и тактических вопросах управления сетевой торговлей. Центральный офис (ЦО) разрабатывает (часто с привлечением услуг высокопрофессионального консалтинга или заказа научных тем) для целевых форматов пакеты стандартов.

Изучение более 20 источников специальной литературы, беседы с многими специалистами известных сетевых объединений розничной торговли (готовых к подобному разговору ввиду имеющихся компетенций и полномочий) позволяет автору убедиться в своей правоте и утверждать, что в качестве таких пакетов, должны быть сформированы стандарты:

- ассортимента в виде так называемых ассортиментных матриц на основе стратегически отработанных на уровне логистики поставок «ассорти-