

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Розглянуто теоретичні підходи щодо формування концепції конкурентних переваг. Визначено елементи конкурентної переваги, її джерела, позиції, які забезпечують переваги. Наведено напрями пошуку стійкої конкурентної переваги, можливості її аналізу. Подано матриця конкурентної переваги.

Ключові слова : конкурентна перевага, концепція конкурентних переваг, джерело конкурентної переваги, стійка конкурентна перевага, матриця конкурентної переваги.

Вступ. Розроблення ефективної конкурентної стратегії починається з пошуку переваг і недоліків бізнесу. Інакше не буде підстав щодо вибору найкращих кроків, які дозволять захистити або посилити існуючі позиції. Тому з'ясування своїх конкурентних переваг має велике значення для ефективної діяльності фірми на ринку.

Конкурентна перевага співвідноситься з характеристиками або атрибутами товару чи торговельної марки, які забезпечують компанії переваги над конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і мати відношення як до товару, так і до способів його продажу та рекламної підтримки. Перевага над конкурентами має відносний характер, вона встановлюється шляхом порівняння з кращим конкурентом на даному ринку або у сегменті (так званим пріоритетним конкурентом).

Проблемами пошуку та оцінення конкурентних переваг займалися багато провідних зарубіжних та вітчизняних вчених : Д. Дей, Д. Крєвенс, Ж.-

Ж. Ламбен, А. Войчак, С.Гаврилюк, Н. Задорожня, Р. Камишніков, Р. Фатхутдинов тощо. Підходи, які пропонуються цими авторами, заслуговують на ретельне вивчення, але деякі аспекти потребують подальшого розвитку і конкретизації. Проти залишаються невирішеними багато питань, які стосуються впровадженню основних положень щодо формування концепції конкурентних переваг у практику роботи сучасних підприємств.

Постановка завдання. Створення і підтримування конкурентної переваги є довготерміновим процесом із постійним зворотнім зв'язком щодо інформації і інвестування.

Концепція конкурентних переваг виходить з того, що потрібно ув'язати такі питання: яким чином були одержані переваги, яку цінність вони мають, яким чином їх утримати. Для компаній ринкової орієнтації відповідь на них вважається важливим. Тому метою статті є розгляд підходів щодо визначення основ і елементів конкурентної переваги, її джерел, можливостей оцінювання.

Результати. Основою конкурентної переваги можуть бути якість, витрати і ключові компетенції.

Конкурентна перевага, яка базується на якості, має підвищену цінність для споживача або за рахунок зменшення витрат, пов'язаних з товаром, або за рахунок підвищення його ефективності. У фірми, таким чином, з'являється можливість встановлювати на товар більш високу ціну, ніж конкурент. Ця зовнішня конкурентна перевага забезпечує фірмі підвищену ринкову владу.

Конкурентна перевага, яка базується на витратах, обумовлена можливостями компанії контролювати ціни і мати собівартість товару нижчою, ніж у конкурента. Ця внутрішня перевага є результатом підвищеної продуктивності, що робить фірму більш прибутковою і стійкою до зниження цін, які нав'язує ринок або конкурент.

Переваги, які базуються на ключових компетенціях, дають можливість компанії за допомогою особливих навиків або технологій створити унікальну цінність для споживача. За умов правильного застосування

ключові компетенції дозволять визначити стійкі джерела конкурентної переваги. Ключову компетенцію можна вважати стійкою, якщо вона:

- * представляє значну цінність для споживачів у порівнянні з пропозиціями конкурентів;

- * складна для повторення конкурентами, що створює конкурентні бар'єри для входу на ринок;

- * відкриває компанії доступ до різноманітних і зовнішньо не зв'язаних між собою ринків за рахунок об'єднання навиків і технологій традиційних бізнес-одиниць [3, с.371–372].

Після визначення основи конкурентної переваги розглянемо її складові

(рис.1). Елементами конкурентної переваги є: джерела переваги (більш високі професійні навички, кращі ресурси, краща система контролю), позиційна перевага (більш висока споживча цінність, більш низькі відносні витрати), результати високих показників (ступінь задоволеності споживачів, лояльність, ринкова частка, рентабельність) [1, с.224].

Джерела переваг базуються на більш високих професійних навичках, кращих ресурсах і кращій системі контролю. Усі ці три джерела переваг характеризують спроможність компанії займатися своїм бізнесом краще, ніж це роблять конкуренти.

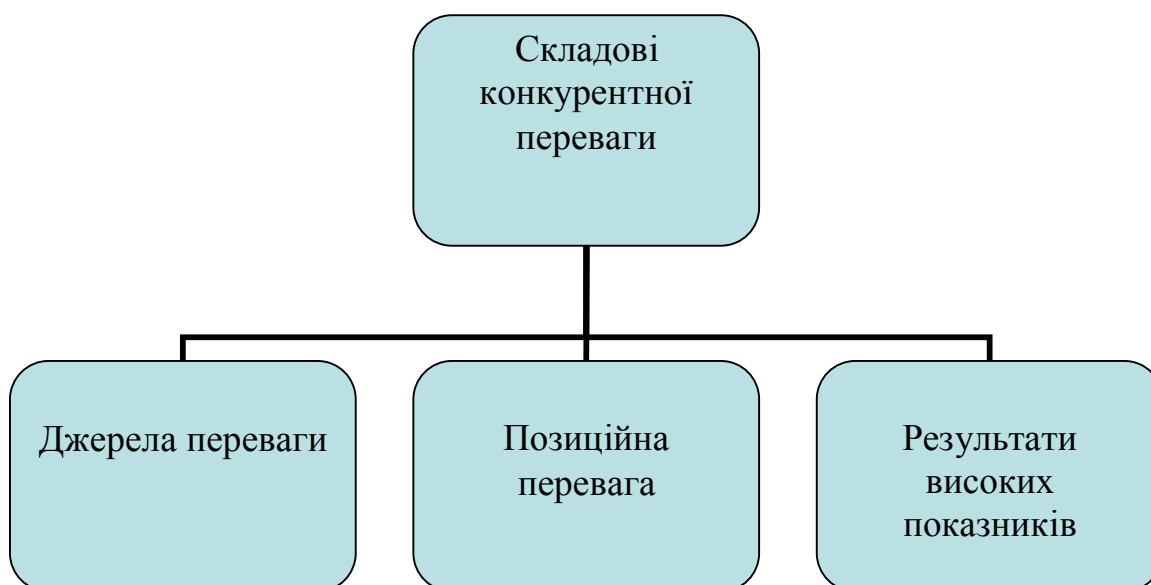


Рис.1 Елементи конкурентної переваги

Під професійними навиками людини розуміються базові знання, вміння та здібності особистості.

Більш високі професійні навика – це характеристики, які відрізняють основних співробітників один від одного, що дозволяє з максимальною користю використовувати цей потенціал для покращення позицій підприємства на ринку. Саме ця складова джерела переваг може бути ключовою компетенцією. Ключові компетенції можна розглядати як першопричину конкурентної переваги компанії.

Дослідження, проведені серед хлібопекарських підприємств, які входять до складу ВАТ «Київ хліб», показали, що найбільший рейтинг отримали ключові компетенції, які належать до професійних навиків працівників. Саме знання та вміння працівників підприємств є носієм їх конкурентної переваги, яку необхідно розвивати і підтримувати. Важливим було виокремлення ключових працівників окремих підрозділів підприємства, яких необхідно заохочувати до найбільш продуктивної діяльності, щоб запобігти їх переходу до підприємств іншої галузі, стимулювати їх до навчання.

Для відбору ключових робітників можуть бути застосовані наступні підходи [2,с.23].

Характеристики працівників доцільно поділити за чотирма категоріями:

- * потенціал працівника (можливість і бажання навчатися; можливості зростання інтенсивності праці; перехід до іншого виду діяльності, яка є вищою за кваліфікацією; можливість проведення семінарів з підвищення кваліфікації для підлеглих та колег; можливість стати носієм ексклюзивної інформації);

- * навички і вміння (досвід роботи, рівень кваліфікації, вміння передавати досвід іншим, продуктивність праці, вміння розробляти «ноу – хау»);

* особисті якості (стан здоров'я, здатність навчатися, наявність організаторських здібностей, вміння працювати у колективі, бажання самоствердження та емоційна стабільність);

* рівень знань (наявність вищої освіти, рівень фахової підготовки, загальний рівень розвитку, обізнаність в галузі діяльності та інтересів підприємства, швидкість оперативного реагування та прийому рішень).

Ці запропоновані показники не є остаточними і можуть бути доповнені іншими у разі необхідності з урахуванням специфіки галузі, підприємства, умов роботи на ринку тощо.

Після з'ясування показників, необхідно визначитися з тим, як здійснити їх оцінку і який метод для цього застосувати. Оцінювання можливо здійснювати шляхом використання професійних і психологічних тестів, спостереження, інтерв'ю, загальноосвітніх тестів, думки керівників, спеціалістів, підлеглих тощо.

Пропонується застосування методики, яка передбачає визначення рівня важливості ознаки (від 1 до 5) та ступеня відповідності працівника критерію ознаки («0» – взагалі не відповідає, «1» – відповідає не повною мірою, « 2» – майже відповідає, «3» – абсолютно відповідає. Слід зазначити, що оцінка 3 бали ставиться рідко, в тому випадку, коли необхідно підтвердити і підкреслити особливі характеристики працівника, які є дорогоцінними і неповторними для підприємства).

Потім визначається загальний бал, який є сумою добутоків оцінених показників. Така оцінка здійснюється по кожному робітнику, результати порівнюються. Ключовим вважається той, що отримав максимально можливу кількість балів.

Набір навиків дуже часто оцінюється не в достатньому ступені тому, що вони можуть не мати чіткого вираження. І це є проблемою, над якою слід працювати.

Наступне джерело переваг базується на кращих ресурсах. Успішна діяльність на ринку в значному ступені залежить від наявності різноманітних

ресурсів, у тому числі матеріальних і нематеріальних активів. До матеріальних активів належать матеріальні, науково-технічні, фінансові, організаційні, кадрові, виробничі, природні ресурси. Але розвиток компанії вже неможливий за рахунок використання виключно матеріальних ресурсів. В умовах відкритості ринків сировини та матеріалів, розширення можливостей і подолання бар'єрів їх залучення, суттєво зменшується їх значущість для забезпечення конкурентних переваг.

Саме тому центром уваги стають нематеріальні активи (корпоративна культура, домінуючі цінності, сучасний технічний дизайн і виробничі та конструкторські навички, майстерне володіння передовими технологіями, наявність брэнда, репутація, міцні відносини з каналами дистрибуції тощо), роль та значення яких постійно зростає. Це теж ресурси, які мають додаткову цінність і можуть слугувати джерелом конкурентної переваги.

Ще одним джерелом переваг є контроль. Він передбачає порівняння фактичних результатів на різних етапах діяльності компанії із запланованим розвитком подій. Його мета полягає в тому, щоб виявити несприятливий розвиток ситуації на можливо більш ранній стадії.

Кращий контроль забезпечує інформацією щодо поточного стану бізнесу компанії і дозволяє отримати більш високі показники діяльності компанії за рахунок поєднання її ресурсів з навиками. Деякі менеджери мають до нього негативне ставлення і вважають втручанням у розвиток бізнесу. Але можна розглядати цей процес і як такий, що вдосконалює бізнес. По-перше, за допомогою контролю компанія має можливість отримувати точну і своєчасну інформацію, яка є підставою щодо прийняття обґрунтованого управлінського рішення. По-друге, менеджер може передавати свої очікування співробітникам компанії через стандарти показників діяльності. По-третє, контроль дозволяє визначати, чи досягла компанія запланованого рівня розвитку.

Наступним елементом конкурентної переваги є переваги по позиціях, які базуються на відносних перевершеннях за професійними навиками або

тими ресурсами, які необхідно мати компанії. Ці навички і ресурси є результатом того інвестування, яке здійснювалося раніше з метою посилення конкурентних позицій. Майбутня стійкість позиційної переваги і збереження прибутковості залежать від тих бар'єрів, які бізнес може встановити на шляху конкурентів, які намагаються застосувати стратегію імітації щодо продукції компанії або запропонувати зовсім нові варіанти. Оскільки ті бар'єри щодо можливостей імітації продукції, що були встановлені раніше, постійно знижуються, компанії вимушені постійно робити інвестиції, щоб ці бар'єри підіймати або ставити нові.

Позиції, що забезпечують переваги, можуть бути досягнуті також за рахунок пропонування більш високої споживчої цінності. Споживча цінність – це ті переваги, які може дати певний товар за виключенням витрат на його придбання. До переваг можна віднести сам товар, досвід, набутий у процесі його споживання, сервісну підтримку товару, власні враження від нього. Якщо переваги перевищують витрати споживача на купівлю товару, говорять про виключну споживчу цінність. Виключна споживча цінність характеризується високим ступенем переваг, зв'язаних із позитивним досвідом споживання товару у співставленні з очікуваною цінністю, яку пропонують конкуренти. Для компанії є важливим визначити таку ступінь цінності, яку вона спроможна запропонувати ринку.

Найпопулярнішими індикаторами успішної конкурентної стратегії є ринкова частка і прибутковість. Якщо позиційні переваги є стійкими і малодоступними для конкурентів, а межі ринку – стабільними, то ринкова частка може очікуватися великою. У зв'язку з тим, що більшість позиційних переваг з часом втрачаються, частка ринку також стає меншою (або наближається до середніх показників).

Поточна прибутковість – це винагорода за минулі переваги. Поточна діяльність відповідає за підтримку і нарощування того, щоб переваги були і у майбутньому. Так як на прибутковість впливають дії, які відбувалися раніше, не треба вважати, що показники рентабельності будуть точним

віддзеркаленням поточних переваг. Коли оточуюче середовище знаходиться у стані турбулентності, ці показники не завжди можуть слугувати надійними індикаторами майбутніх успіхів.

Важливим є питання щодо перспектив одержання конкурентних переваг.

Перспективи одержання конкурентних переваг можна оцінити на підставі матриці, яка зображена на рис.2 .

		Другорядним	Основним
Наголос на перспективах відносин із споживачами	Другорядними	Орієнтування на внутрішні завдання	Орієнтування на конкурентів
	Основними	Орієнтування на споживачів	Орієнтування на ринок

Рис. 2 Перспективи одержання переваги [1, с.219]

Оцінювати переваги можливо з різних позицій: з точки зору співставлення бізнесу з конкурентами і на підставі орієнтування бізнесу на споживачів.

Оцінювання переваг з точки зору співставлення бізнесу з конкурентами базуються на прямому співставленні бізнесу з його кількома цільовими конкурентами. Такий підхід спостерігається в галузях, які потребують великих капітальних витрат і які знаходяться у стадії спаду, тому що мають низькі темпи зростання. За цих умов учасники постійно намагаються вийти на лідируючі позиції і перемогти конкурента. У цих видах бізнесу дуже ретельно відслідковуються позиції щодо відносних витрат, реакції на маркетингові ініціативи кожного з суперників і пошук значних технологічних переваг. У зв'язку з високими постійними витратами, наголос робиться на максимальному використанні тих потужностей, які є. Тому

періодично здійснюються акції щодо зниження цін з метою захисту ринкової частки.

Оцінювання переваг на підставі орієнтування бізнесу на споживачів здійснюється таким чином, щоб покупці порівнювали продукцію підприємства з продукцією конкурентів. Цей підхід базується на аналізі споживчих переваг і ступені задоволення кінцевих сегментів, щоб мати можливість виявити ті дії, які необхідні для закріплення нових переваг. При цьому основна увага приділяється якості стосунків з клієнтами. Це свідчить про забезпечення постійного споживацького задоволення і досягнення лояльності клієнтів, що має більше значення, ніж величина ринкової частки.

Висновки. Розглянуті підходи дозволяють компаніям вирішувати для себе, чи орієнтувати бізнес на конкурентів або основну увагу приділяти в першу чергу споживачам, усвідомлювати свої конкурентні позиції і одержувати відповіді на важливі питання щодо можливих джерел конкурентних переваг, перспектив їх одержання і оцінювання. Все це допоможе їм сформулювати концепцію конкурентних переваг і зайнятися розробленням нової стратегії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
2. Захарченко В.В., Белова Т.Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства. – К.: Наукові праці НУХТ. – 2009. – №31, с.21–24.
3. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).

Надійшла до редколегії

Рекомендована до друку

д-ром екон. наук, проф. О.П. Сологуб