

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Для того, чтобы показатели деятельности организации были выше среднерыночных, она должна достигнуть устойчивого конкурентного преимущества, являющегося результатом постоянного создания превосходной ценности для потребителя.

Для достижения устойчивых конкурентных преимуществ ресурсы должны отвечать следующим четырем критериям: формировать ценности в системе клиента; быть уникальными (оригинальными) по сравнению с конкурентами; трудно имитируемыми; трудно заменяемыми. Два последних критерия имеют особо важное значение в системе экономической безопасности предприятия при разработке мероприятий защиты его интеллектуальной собственности.

Наличие у предприятия (фирмы) конкурентного преимущества может привести к высокому имиджу марки, к эффективной коммерческой организации, технологическому лидерству и другим преимуществам, даже если доля рынка, принадлежащая этой фирме, мала по сравнению с долей основного конкурента.

Ресурсный подход тесно увязывает устойчивость конкурентных преимуществ с трудностью имитации имеющегося опыта и знаний. Имитационными барьерами здесь могут быть особенности групповой квалификации кадров, уникальность технологии, специальная информация, патенты, ноу-хау и торговые марки, степень подготовленности потребителя и производителя, информационное влияние, коммуникационные средства.

В практике хозяйственной деятельности наблюдается тенденция включать в объяснение устойчивых конкурентных преимуществ ссылки на так называемые неосязаемые активы. Считается, что они являются реальным источником конкурентоспособности и ключевым фактором адаптации предприятия к внешней среде по следующим трем причинам: трудностью накопления; возможностью использоваться многократно и параллельно; способностью выступать одновременно в роли затрат и результатов хозяйственной деятельности. Невидимые активы должны содержать компоненты защиты коммерческой тайны, затрудняющие их имитацию или трансферт.

Если все это рассматривать в качестве оригинального, трудно имитируемого и трудно заменимого ресурса, то управление им выдвигается на первое место в конкурентной борьбе. Высокая конкурентоспособность является функцией темпов роста фирмы, эффективности ее деятельности и объема накопленного опыта и знаний. Цель менеджмента и маркетинга заключается тем самым в их накоплении и трансформации в конкурентные преимущества.

Рассматриваемый вид деятельности заключается в увязке знаний и задач для формирования компетенции, которая и понимается как их комбинация. Структура компетенции представляет собой результат объединения системы знаний с системой задач. Цель менеджмента в том, чтобы найти компромисс

между этими системами и увязать их, обеспечив тем самым стойкое конкурентное преимущество.

Большое внимание уделяется ключевым компетенциям, их влиянию на развитие фирменной стратегии в целом. Важно определить, какая часть знаний, задач или компетенций является ключевой и имеются ли ключевые задачи, решение которых под силу только данной организации.

Задача менеджмента в том, чтобы, используя все многообразие ресурсов и компетенций, выйти на новые рынки или определить конкурентов на уже освоенных рынках путем инновации продукции и процессов.

Особый интерес представляет область экспериментов. Внедрение «передовых достижений» требует проверки новых идей. Вместо того чтобы полагаться на расплывчатые результаты рыночных исследований, некоторые специалисты маркетинга рекомендуют фирмам разрабатывать, основываясь на своих компетенциях, абсолютно новую продукцию, необходимость которой клиенты еще не осознали. Примером могут служить некоторые виды изделий компании Sony, которые были разработаны на базе компетенции «миниатюризация» и послужили для удовлетворения «невывказанных» потребностей клиентуры.

Данный вид деятельности направлен на создание главной предпосылки достижения конкурентных преимуществ. Соответствующие мероприятия должны осуществляться при участии всех членов организации на всех структурных уровнях, включая отдельных сотрудников, их группы, предприятие в целом, кооперационные объединения предприятий.

Имеются три основных пути к достижению преимуществ в конкуренции: превосходство товара или услуги на рынке в целом; лидерство в издержках на рынке в целом; наличие рыночной ниши. Фирма, добивающаяся превосходства товара, стремится лучше удовлетворять потребности потребителей на рынке в целом. Такое превосходство достигается как на основе лучшего качества, так и путем лучшего прогнозирования, продвижения и распределения товара.

Лидерство в издержках обеспечивается в случае снижения издержек на производство и маркетинг по сравнению с аналогичными затратами конкурентов. Это позволяет компании либо снизить цены, либо использовать экономию для продвижения товара. Фирма, которая придерживается стратегии ниши, пытается добиться преимуществ товара или в издержках в определенной нише, чтобы избежать прямой конкуренции с более крупными компаниями.

Фирмы, выделяют маркетинговые возможности для обеспечения конкурентных преимуществ, анализируя привлекательность рынка, недостатки и преимущества конкурентов и свои собственные. Рынок привлекателен для потенциального новичка, если конкуренция незначительна и не существует многочисленных препятствий для выхода на рынок. Фирма анализирует недостатки и преимущества конкурентов путем выяснения их целей, стратегий и ресурсов. Таким же путем фирма оценивает собственные достоинства и недостатки.

Четырьмя главными стратегиями достижения преимуществ в конкуренции является: концентрация ресурсов на направлении, где они

принесут наибольший эффект; перехватывание инициативы, действуя, а не реагируя на изменения внешних условий; маневрирование ресурсами для достижения общих целей скоординированным образом; обеспечение гибкого планирования (варианты планов), чтобы предвидеть изменения внешних условий и действия конкурентов.

А.И. Ерчак, БГЭУ (Минск)

ЦЕЛИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Активная ценовая политика всегда направлена на достижение определённых целей, стратегических и тактических. Анализируя особенности формулировки целей ценообразования в розничной торговле следует разграничить понятия цели и задачи ценообразования. Говоря о направленности ценовой политики на получение результата, не имеющего количественного выражения, определяются цели ценообразования. Если организация уточняет цели количественными параметрами (доля рынка или объем прибыли) – следует говорить о постановке задач ценовой политики.

Цели ценовой политики организации необходимо дифференцировать в зависимости от того, на каком уровне они формулируются. Можно выделить два уровня: стратегический и тактический. Кроме того, можно выделить цели, общие для всей торговой организации и цели, которые необходимы для ценообразования на отдельные товары с учётом политоварности реализуемого ассортимента. Цели ценовой политики, которые формулируются для торговой организации в целом, тяготеют скорее к стратегическому уровню управления, цели ценовой политики в разрезе отдельных групп устанавливаются чаще в процессе оперативной деятельности. Поэтому целесообразно рассмотреть четыре основных варианта установления целей в процессе ценообразования торговой организации:

- стратегические цели. Их существование объясняется необходимостью определить параметры хозяйственной деятельности, которых необходимо достичь в процессе осуществления своей ценовой политики— увеличение прибыли, создание имиджа, выживание на рынке, сохранение положения на рынке;
- тактические цели организации. Обусловлены наличием влияния внешних и внутренних факторов, в числе которых сезонность спроса и предложения, изменения моды и ожиданий потребителей, возникновение негативной конъюнктуры рынка, возможные ошибки в товарной политике и т.д. К таким целям можно отнести выживание на рынке при неблагоприятных условиях рыночной среды, ускорение оборачиваемости запасов (в том числе и цель сокращения запасов сезонных товаров). Они не могут подменять собой поставленной стратегической цели и носят сугубо временный характер;
- стратегические цели для отдельного товара. Установление таких целей возможно в случае, когда организация реализует несколько товарных групп, являющихся стратегическими для его будущего развития. В