

НОМ

Коллектив авторов

Лекция 15. Формирование конкурентных преимуществ предприятия

1. Виды конкурентных преимуществ

Впервые концепцию конкурентных преимуществ обосновал М. Портер¹. Его концепция “пяти сил”, определяющих конкуренцию в отрасли, сформировала у фирмы понимание факта воздействия важнейших факторов внешней среды, требующих ответной реакции на эти воздействия. В ответ на влияние сил конкуренции фирма создает различные конкурентные преимущества, позволяющие ей добиться успеха. М. Портер сформулировал детерминанты конкурентного преимущества и выделил *три фактора*, способствующих *формированию конкурентных преимуществ*. В соответствии с этим была предложена иерархия уровней конкурентных преимуществ с точки зрения их значимости. Преимущества низкого ранга (сырье, дешевая рабочая сила, масштабы производства) придают фирме недостаточную конкурентоспособность, так как они легкодоступны конкурентам и широко распространены. К преимуществам более высокого порядка относят репутацию фирмы, связи с клиентами, а также инвестиционную привлекательность фирмы, которая заставляет инвестора вкладывать средства в определенную сферу деятельности.

Важным конкурентным преимуществом могут являться цели и мотивация владельцев, менеджеров и персонала фирмы. Существует и региональный аспект приобретения конкурентных преимуществ. Так, конкурентные преимущества получают фирмы, функционирующие в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные

¹ **Майкл Портер** (англ. *Michael E. Porter*; род. в 1947) — профессор кафедры делового администрирования *Гарвардской бизнес-школы* (англ. *Harvard Business School*), признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.

ресурсы и навыки. Большую роль в создании конкурентных преимуществ играют успешно действующие маркетинговые подразделения, а также все большее преимущество получают фирмы, располагающие обширной и точной информацией о рынках, конкурентах, товарах и технологиях.

Однако эти факторы изменчивы и не позволяют долго удерживать конкурентные преимущества. Поэтому конкурентные преимущества наиболее высокого порядка связаны с коренными изменениями в деятельности фирмы и со стратегическими факторами, определяющими позиции в конкурентной борьбе.

К конкурентным преимуществам наивысшего порядка М. Портер относит запатентованную технологию, дифференциацию на основе уникальных товаров или услуг, высокий профессионализм персонала и проч. Следовательно, *важнейшим источником создания и удержания конкурентного преимущества является постоянное обновление и инновационное развитие производства.*

В формировании конкурентных преимуществ фирмы И. Ансофф² особо выделяет высокий уровень и качество НИОКР и стратегические технологические факторы. К ним относятся инвестиции в НИОКР, новая технология и динамика ее развития, позиция в конкурентной борьбе, динамика обновления продукции и конкурентоспособности фирмы.

Важнейшие конкурентные преимущества фирмы представлены в табл. 15.1. По этим данным следует определить приоритетность в формировании конкурентных преимуществ и провести следующие аналитические мероприятия:

➤ оценку приоритетности и относительной важности соответствующего фактора;

² **Игорь Ансофф** (англ. *Igor Ansoff*; 1918, Владивосток – 14 июля 2002, Сан-Диего) – американский математик и экономист российского происхождения. Вместе с родителями эмигрировал в США в детском возрасте. Учился в Институте технологии Стивенса (Хобокен, шт. Нью-Джерси) и Броуновском университете (Провиденс, шт. Род-Айленд). Преподавал в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), Международном университете Соединенных Штатов и Морской академии. Во время Второй мировой войны состоял в резерве Военно-морского флота США, выполняя функции советника по связям с советским флотом.

А. считается родоначальником концепции стратегического менеджмента. В Голландии учреждена “Премия Игоря Ансоффа”, присуждаемая за достижения в области планирования и стратегического менеджмента.

- определение уровня и интенсивности участия факторов в стратегии фирмы;
- определение взаимосвязей технологических конкурентных преимуществ с экономическими, рыночными, социально-политическими внешними условиями;
- оценку существующих разрывов между необходимыми изменениями и установившимися условиями функционирования фирмы, а также с ее стратегией и поведением.

Таблица 15.1.

Формирование конкурентных преимуществ фирмы

№ п/п	Факторы	Уровень развития			Приоритетность в баллах от 1 до 10
		низкий	средний	высокий	
1.	Инвестиции в НИОКР: Доля затрат на НИОКР, % от прибыли Доля затрат на ИР (исследовательские разработки), % от прибыли Доля затрат на ОКР, % от прибыли	+		+	7
2.	Динамика новой технологии: Частота появления новых технологий Число конкурирующих технологий Длительность жизненного цикла		+	+	8
3.	Динамика новой продукции: Частота появления новой продукции Технологическая новизна Длительность жизненного цикла	+		+	6
4.	Динамика конкурентоспособности: Интенсивность технологических различий Использование технологии как орудия конкуренции Интенсивность конкуренции	+	+	+	4

5.	Позиция в конкуренции: Лидерство в НИОКР Лидерство в разработке технологий Лидерство в разработке новой продукции		+	+	+	9
----	---	--	---	---	---	---

2. Формирование конкурентных преимуществ

При формировании конкурентных преимуществ функции инновационного менеджмента заключаются в:

- анализе и планировании мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции фирмы;
- выявлении изменений и разработке мер по их реализации в технологических и стратегических факторах;
- разработке проектов по реализации намеченных изменений;
- координации усилий подразделений для достижения конкурентных преимуществ;
- контроле за обеспеченностью ресурсами и проведением необходимых изменений;
- подготовке и проведении мероприятий по адаптации персонала к изменениям и совершенствованию навыков.

Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ должна быть экономически, технологически и социально обоснованной. При этом следует опираться на вариантный анализ внешней и внутренней среды. Так, на разработку конкурентных преимуществ оказывают влияние динамика спроса, покупательная способность, социально-политические ограничения, интенсивность конкуренции, структура рынка и поведение его участников, а также инфраструктурные и институциональные аспекты и пр.

Максимальное наращивание конкурентных преимуществ возможно в “идеальной” модели, если:

- фирма обладает новой совершенной технологией, фирма испытывает значительный интерес со стороны потребителей;

- созданы оптимальные каналы в продвижении товаров, имеется значительный спрос, отсутствует интенсивная конкуренция и т.д.

Применяя методы сравнительного анализа, инновационный менеджер должен создавать *реальную стратегию формирования конкурентных преимуществ*. Главную роль здесь играют параметры факторов производства, характеризующие внутреннюю среду, и тогда конкурентные преимущества являются “внутренними”. Со стороны внешней среды наибольшее значение имеют параметры спроса и характер конкуренции. Создаваемое внешнее конкурентное преимущество опирается на рыночную стратегию дифференциации, систему инновационного маркетинга и на способность фирмы опередить конкурента в удовлетворении ожиданий покупателя.

Наиболее успешная реализация стратегии конкурентных преимуществ основана *на создании фирмой инновационной монополии*, так как именно она способствует созданию наилучшей для фирмы конкурентной ситуации. На олигопольном рынке решающее влияние на внешнее конкурентное преимущество оказывают реакция покупателя и поведение конкурентов. А *наилучшие условия* для внутренних конкурентных преимуществ на таком рынке создаются на основе *политики дифференциации*, внедрения новой технологии и особенно уникальной продукции, имеющей высокую ценность для потребителя.

Труднее всего оказывается удержать внешние конкурентные преимущества на рынках совершенной конкуренции. Такая конкуренция характеризуется присутствием большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей. Товары на таком рынке полностью взаимозаменяемы, не дифференцированы, а цены определяются только соотношением спроса и предложения. Фирмы лишены даже малейшей возможности диктовать свои условия, обладают очень низким потенциалом влияния на рынок и характеризуются фактически полным отсутствием рыночной силы. На таких рынках доминирует стандартизированный продукт, и стратегия фирм направлена на достижение низких издержек.

Ценность конкурентного преимущества по издержкам на таких рынках достаточно велика, но удержать такое конкурентное преимущество довольно трудно. Любой технологический прорыв конкурентов может свести к нулю с трудом завоеванные преимущества лидера по снижению издержек.

Перед инновационным менеджером стоят задачи не только проанализировать возможности фирмы в создании конкурентных преимуществ, но и тщательно изучить уязвимость фирмы перед новыми технологиями и изменяющимся рыночным спросом. Перед менеджером возникают проблемы формирования стратегии и тактики *удержания конкурентных преимуществ* на основе “детерминант конкурентного преимущества” и учета параметров и длительности жизненного цикла конкурентных преимуществ. Чем больше число детерминант (высокие технологии, широкая дифференциация новизны и качества товара, упреждающий инновационный маркетинг, позволяющий удовлетворять разнообразные запросы покупателей, и т.д.) и длительность жизненного цикла конкурентных преимуществ, тем более прочными оказываются позиции фирмы-новатора.

При разработке мероприятий и координации действий по удержанию и совершенствованию конкурентных преимуществ необходимо исследовать *динамику жизненных циклов конкурентных преимуществ*, жесткие ограничения в использовании конкретных факторов, возможное давление неблагоприятных внешних и внутренних условий и наличие “узких мест”.

Процесс управления конкурентными преимуществами должен учитывать высокую неопределенность, вероятность, недетерминированность и высокий уровень риска, связанного с объектом менеджмента. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ демонстрируются в табл. 15.2.

Конкурентные преимущества достигаются за счет творческой наступательной стратегии, которой сложно противостоять конкурентам. Оборонительные стратегии помогают защитить, сохранить и продлить жизненный цикл конкурентного преимущества. Длительность этапа создания

преимущества зависит от характеристики конкуренции в отрасли, от уникальности товара, степени новизны технологий и угрозы появления новых конкурентов.

Наступательная стратегия, основанная на дифференциации, дает возможность фирме создать конкурентные преимущества за короткий период, если:

- фирма проводит разработку широкого спектра технологий, способных стать доминирующими;
- осуществляет широкий спектр поисковых НИОКР, при котором новые технологические принципы соответствуют новым потребностям;
- организационные структуры и производственные системы нацелены на адаптацию к рыночным запросам;
- фирма производит разнообразный набор товаров, их усовершенствований, модификантов, субституттов и т.д.

Такая деятельность может быть успешной, если стратегию дифференциации применяет небольшое количество конкурентов.

Поддержание высокого уровня конкурентных преимуществ не обходимо обеспечивать на всех этапах жизненного цикла. На этапе *зарождения конкурентного преимущества* фирма определяет его концепцию, способы ее материализации и осуществляет инвестиции в наиболее значимые элементы стратегического и инновационного потенциала развития фирмы. Этот период должен проходить в сжатые сроки, поскольку от этого зависит возможность длительного успеха фирмы.

На этапе *ускоренного наращивания конкурентного преимущества* деятельность фирмы основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнерами, поставщиками, смежниками, потребителями, родственными производствами т. д.

Таблица 15.2.

Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ

Наименование	Характеристики
Объект управления	Высокая неопределенность, недетерминированность, изменчивость
Тип управления	По слабым сигналам
Тип инноваций	Радикальные технологические, технические, продуктовые
Тип НИОКР	Широкий спектр ИР — от разработки идеи до внедрения в производство
Тип маркетинга	Упреждающий, креативный
Тип поведения	Лидер-новатор
Тип стратегии	Наступательная, стратегия дифференциации
Связи с внешней средой	Адаптивные гибкие
Методы анализа	Жизненного цикла, матричный, ситуационный

Замедление роста связано, как правило, с проявлением сильных конкурентов и с наметившейся тенденцией разрыва между реальным состоянием и изменившейся ситуацией. На этом этапе решающим условием сохранения конкурентных преимуществ является обновление технологий, повышение технико-организационного и технологического уровня производства, совершенствование профессионализма персонала и развертывание мероприятий по организации инвестиций в новые проекты. На этом этапе происходит еще невидимая борьба между способностями фирмы развить и удержать преимущества и активизацией намерений конкурентов.

Период *зрелости* связан с поддержанием уровня накопленных конкурентных преимуществ и максимальным использованием результатов. Длительность периода “пожинания плодов” может колебаться в значительных пределах и зависит:

- от уровня наукоемкости производства;
- радикальности применяемых технологий;
- степени новизны и потребительских качеств товара;

- соответствия действий фирмы ожиданиям потребителя; сопутствующих законодательных, финансово-кредитных, таможенных и иных мероприятий;
- возможностей конкурентов;
- степени ожесточенности конкурентной борьбы;
- возможностей фирмы перейти на новые сегменты, рынки или в новые отрасли;
- степени диверсификации деятельности фирмы.

С целью сохранения конкурентного преимущества и укрепления своей рыночной позиции на продолжительный период фирма должна предпринять “второе стратегическое наступление”. Стратегическое наступление может иметь следующие направления: противостояние сопернику, упреждение действий соперника, подавление конкурента на основе использования его слабых сторон, одновременное наступление по многим направлениям, поиск новых областей деятельности, маневрирование, смена тактики борьбы, фланговая атака и т.д.

Спад жизненного цикла связан с утратой конкурентного преимущества. Причинами утраты конкурентного преимущества могут служить старение многих элементов производства, НИОКР, маркетинга, а также появление могущественного конкурента с более прочной рыночной позицией, резкие изменения окружающей среды, социально-политического, инвестиционного климата и т.д.

Для продления времени процветания и предотвращения утраты конкурентного преимущества фирма должна проводить постоянное системное обновление деятельности и многократные стратегические наступления.

Динамика создания и утраты конкурентного преимущества представлена на рис.15.1.

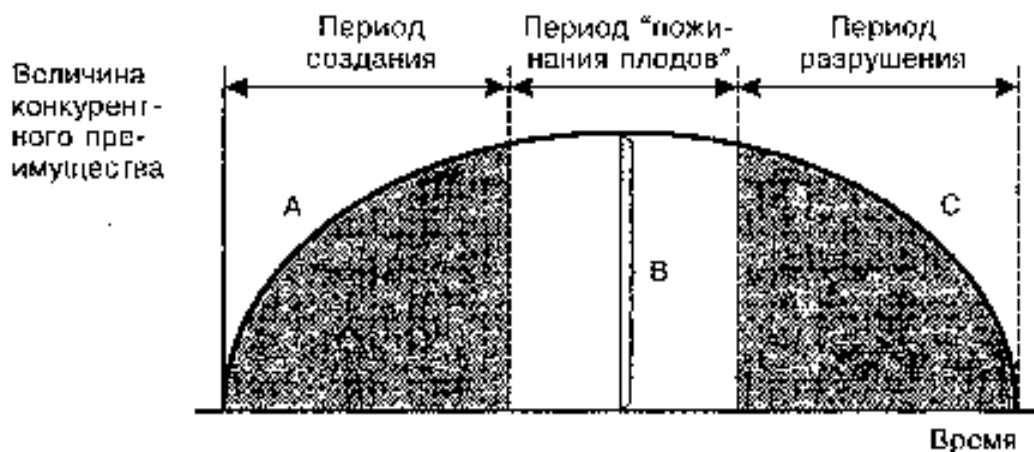


Рис. 15. 1. Создание и утрата конкурентного преимущества

А – стратегические шаги по созданию конкурентного преимущества имели успех; В – величина конкурентного преимущества; С – имитация, дублирование и атаки конкурентов разрушили преимущество.

Стратегия инновационного развития фирмы, являющаяся основой создания и удержания конкурентных преимуществ, нацелена на максимальное удовлетворение потребностей, с одной стороны, и всемерное использование возможностей производства, инновационного, научно-технического и интеллектуального потенциала предприятия – с другой. В зависимости от соотношения потребностей и возможностей, их интенсивности, специфики и уровня развития, изменяется и характер управления инновационной деятельностью предприятия.

Создание конкурентных преимуществ, основанных на системном обновлении производства, может состоять из различных альтернативных стратегических этапов.

При формировании стратегии инновационного развития производства следует выделить следующие варианты:

1. Стратегия разработки новых приоритетных технологий. Условно ее можно назвать “широким сканированием”, поскольку она основана на поиске радикальных новшеств в широком спектре технологий. Это предполагает и широкомасштабные НИОКР в области продукции и технологии, и отбор

перспективных технологий. Применяемый тип инновационного менеджмента – управление проектами.

2. Стратегия разработки технологий, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка (“узкое сканирование”). Реализация такой стратегии требует меньших усилий, но узконаправленного спектра НИОКР, технологий и продукции. Для обеспечения победы на узком сегменте необходимы радикальные новшества. Характер менеджмента – управление проектами и поиск ниши на рынке.

3. Непрочность полученного в п. 2 конкурентного преимущества заставляет использовать стратегию следования за технологическим лидером. В этом случае развитие технологических и продуктовых новшеств, а также характер управления сводятся к адаптации к позициям и установкам лидера.

4. При наличии у предприятия мощных ресурсов, широкого спектра НИОКР и радикальных новшеств основой создания долгосрочных конкурентных преимуществ является осуществление технологических "прорывов", основанных на новых технологических принципах и принципиально новых технологиях. Главной задачей инновационного менеджмента становится управление программными исследовательскими разработками.

5. При неустойчивости уже имеющегося конкурентного преимущества следует применять инвариантную стратегию. Например, “широкое сканирование” рынка может сменяться “узким сканированием”, связанным с углублением специализации, изменением характера сегментации, поиском новой ниши и т.д. Инновационное управление опирается в первую очередь на маркетинговые мероприятия и оптимальную адаптацию к требованиям рынка.

Управление процессом создания конкурентных преимуществ на основе обновления производства представлено в табл. 15.3.

В управлении процессом создания конкурентных преимуществ фирмы большую роль играют применяемые *методы анализа*. К ним относятся матричный, корреляционный, регрессионный, ситуационный виды анализа, а

также различные вероятностные, статистические и др. В рыночной экономике широко применяется *матричный анализ конкурентных преимуществ*. Наиболее распространенными методами являются SWOT-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы и др.

SWOT-анализ получил большое распространение. В настоящее время он имеет успех у российских предпринимателей под названием ССВУ-анализ – по начальным буквам слов “сила, слабость, возможности, угрозы”. Это анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности основываются на обновлении, завоевании новых клиентов, новых рынков, перестройке организационных структур, улучшении цепочки ценностей и т.д. Угроза ассоциируется с нанесением ущерба фирме, лишением преимуществ и, как правило, исходит из внешней среды, с появлением новых конкурентов, потерей коммерческих секретов. ССВУ-анализ конкурентных преимуществ фирмы представлен на рис. 15.2.

Таблица 15.3.

Управление процессом создания конкурентных преимуществ

Стратегии	Радикальность нововведений	Характер задач инновационного развития		Характер управления
		Системы продукции	Технологической системы	
Разработка всех новых технологий, способных в будущем стать доминирующими (“широкое сканирование”)	Принципиальная	НИОКР в широком спектре продуктов и на различных этапах (от идеи до опытной партии)	НИОКР в широком спектре технологий (от идеи до опытной технологии)	Управление проектами. Отбор перспективных технологий для различных рынков
Разработка технологий способных обеспечить лидерство в одной из ниш рынка (“узкое сканирование”)	Высокая	НИОКР в узком спектре потребностей	НИОКР в узком спектре технологий	Поиск ниши. Управление проектами
Следование за лидером, указывающим магистральный путь технологического	Высокая	Адаптация продукции, выпускаемой по технологии лидера, к иному рынку (смена ниши)	Адаптация технологии лидера к условиям предприятия и ее совершенствование	Выбор лидера. Управление адаптацией проектов лидера

развития				
Технологический скачек, обеспечивающий долгосрочные конкурентные преимущества	Очень высокая	Широкий спектр поисковых НИР: новые потребности – новые технические принципы	Широкий спектр поисковых НИР: новые технологические принципы – новые технологии	Управление программой поисковых НИР
Смена стратегии в случае успеха или неудачи: от стратегии “широкого сканирования” к стратегии “узкого сканирования” рынка		Успех – адаптация решений к определенной нише. Неудача – концентрация усилий разработчиков на определенной нише	Успех – адаптация решений к определенному продукту. Неудача – концентрация усилий на изготовлении определенной продукции	Маркетинговые исследования. Оценка риска

	Возможности	Угрозы
	1 Благоприятный курс рубля 2 Возможность привлечения инвестиций 3 Высокие барьеры для новых конкурентов	1 Появление продуктов заменителей 2 Главный конкурент выпустит новый товар
Сильные стороны 1 Высокий показатель рыночной доли 2 Высокое качество продуктов 3 Высокий уровень сервиса	ПОЛЕ “СИВ”	ПОЛЕ “СИУ”
Слабые стороны 1 Узкий ассортимент 2 Низкая доля новых продуктов 3 Старая технология	ПОЛЕ “СЛВ”	ПОЛЕ “СЛУ”

Рис. 15.2. Схема применения SWOT-анализа

На первом этапе анализа изучаются сильные стороны фирмы, ее конкурентные преимущества в следующих областях: патентоспособность, прогрессивность и новизна выпускаемых товаров, применяемых технологий, цена товаров, квалификация кадров, характеристика, структура и возраст основных производственных фондов; система менеджмента; система маркетинга; стоимость ресурсов и т.д.

На втором этапе анализа изучаются слабые стороны фирмы. При этом важнейшую роль играет анализ конкурентоспособности товаров, технологий, методов, структур и т.д. Часто строится дерево показателей конкурентоспособности. При этом 0-й уровень указывает на комплексный показатель конкурентоспособности, на 1-м уровне указываются интегральный показатель качества, совокупные затраты и условия применения товара, на 2-м уровне анализируются конкретные показатели и т.д. Подробный анализ проводится по всей ассортиментной группе, по конкурирующим товарам, по видам воздействия и т.д.

На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макросреды (экономические, социально-политические, рыночные, научно-технические и т.д.). Цель данного этапа – прогнозирование возможных угроз фирме и исследование рисков, возможности предотвращения убытков и т.д.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, технология, персонал, активы, перспективы роста и т.д.). Возможности оцениваются с позиций предотвращения угроз и создания конкурентных преимуществ.

На последнем, пятом этапе анализа происходит координация результатов всех этапов, устанавливаются приоритеты и возможности формирования наиболее эффективной стратегии фирмы.

Контрольные вопросы по теме лекции

1. Виды конкурентных преимуществ компании.
2. Формирование конкурентных преимуществ фирмы.
3. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
4. Создание и утрата конкурентного преимущества.
5. Варианты формирования стратегий инновационного развития производства.
6. Управление процессом создания конкурентных преимуществ.
7. Применение SWOT-анализа.

