



Munich Personal RePEc Archive

Competitive advantages of enterprise structures in market conditions

Karpov, Valery

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

December 2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/59372/>

MPRA Paper No. 59372, posted 19 Oct 2014 13:43 UTC

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Карпов В.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE STRUCTURES IN MARKET CONDITIONS

Karpov V.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Аннотация: В статье рассматривается экономическая категория «конкурентные преимущества компании» применительно к предпринимательским структурам в рыночных условиях. Анализируется ряд признаков, характеризующих устойчивое состояние экономического субъекта в процессе конкурентных отношений: относительность, динамичность, изменчивость, противоречивость и многофакторность. Отмечается, что рыночная система является полигоном для проведения экспериментов по экономическому поведению предпринимателей и оценивания их конкурентных преимуществ.

Abstract: This paper discusses the economic category of "competitive advantages" in relation to business structures in market conditions. Analyzes a number of features that characterize the steady state of the economic entity in the process of competitive relations: relativity, dynamics, variability, inconsistency and multifactorial. It is noted that the market system is a testing ground for experiments on the economic behavior of entrepreneurs and assess their competitive advantage.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, предпринимательские структуры, рынок, экономическая категория, признак.

Keywords: competitive advantage, business structure, market, economic category, tag.

Конкурентное преимущество предпринимательских структур, вне зависимости от источников его происхождения, является категорией динамической из-за постоянных изменений в микро- и макросреде. Хотя данная характеристика рассматриваемого понятия более подробно анализировалась в работах целого ряда авторов, выделим ключевые моменты.

Жизненный цикл конкурентного преимущества состоит из отдельных этапов, каждый из которых описывает зависимость уровня конкурентного преимущества от определенных условий, возникающих в тот или иной отрезок времени. Несмотря на то, что продолжительность, как самого жизненного цикла конкурентного преимущества, так и его отдельных этапов будет разной, характер описывающей его кривой примерно один и тот же:

1. Период создания конкурентного преимущества.
2. Период получения выгод.
3. Период «заката».

В период создания конкурентного преимущества предпринимаются агрессивные шаги по увеличению отрыва от конкурентов, инвестируются значительные средства в укрепление своего преимущества. Продолжительность периода в первую очередь зависит от характеристики конкуренции в отрасли. С одной стороны, чем сложнее отрасль, чем больше времени и ресурсов необходимо для формирования устойчивого конкурентного преимущества, тем длительнее может быть следующий этап – получение выгод. С другой стороны, чем длительнее срок создания конкурентного преимущества, тем больше возможностей у конкурентов чтобы разгадать стратегические намерения предприятия и предпринять контрмеры.

Продолжительность периода, когда предприятие получает сверхприбыль от имеющегося конкурентного преимущества, что дает ей возможность возместить затраты на создание преимущества, зависит от величины задела, созданного в предыдущем периоде, а также от времени, необходимого конкурентам для перестройки своей стратегии и перехода к активным контрдействиям по сокращению конкурентного разрыва.

Как только конкуренты переходят к активным контрдействиям, конкурентное преимущество начинает разрушаться. Чтобы защитить свое конкурентное преимущество, необходимо предпринимать новые стратегические оборонительные действия с момента осознания контрдействий конкурентов. В частности, учитывая предложения ряда экспертов можно выделить следующие виды оборонительной стратегии:

а) **позиционная оборона**, направленная на создание трудно преодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции. В чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться существенными и постоянными изменениями производственно-сбытовой политики. В качестве наиболее реального метода обороны можно предложить периодическое обновление выпускаемых продуктов;

б) **фланговая оборона**, направленная на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты. Хороша для случаев «экстренного реагирования», но, как и любая политика «латания дыр», не годится в качестве стратегического инструмента;

в) **упреждающая оборона**, основанная на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее. Редко применима из-за трудной прогнозируемости действий конкурентов;

г) **оборона с контрнаступлением** используется после выдержки паузы, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наперекор. Данную стратегию целесообразно использовать, если время упущено и применение «упреждающих» мер уже невозможно;

д) **мобильная оборона**, направленная на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. Для получения зримого эффекта необходим значительный лидерский потенциал;

е) **сжимающаяся оборона**, основанная на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных, которая позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

В связи с рассмотренным выше жизненным циклом конкурентного преимущества встает задача удержания конкурентного преимущества, или повышение устойчивости конкурентного преимущества. При этом ряд специалистов предлагают различные типы конкурентных преимуществ, обобщая которые можно выделить два основных:

✓ **сравнительное преимущество** – локальное, ситуационно обусловленное преимущество, которое конкуренты могут легко скопировать посредством смещения или преодоления обстоятельств ситуации;

✓ **абсолютное преимущество** – специфическое фирменное преимущество, которое не может быть симитировано другими предпринимателями или может быть скопировано только при очень высоких затратах.

Считая возможным согласиться с предложенной классификацией, отметим, что на практике чаще всего происходит смешение этих двух типов, а потому выделение их в «чистом виде» не всегда возможно.

Достаточно своеобразной выглядит точка зрения, согласно которой устойчивое конкурентное преимущество предприятия в том или ином виде можно рассматривать в терминологии входных барьеров, препятствующих появлению других конкурентов на данном рынке. Входные барьеры могут принимать различные формы, но общим для них будет то, что они требуют первоначальных инвестиций и затрат на поддержание. К тому же, они имеют ограниченный жизненный цикл.

Попутно заметим, что на другом конце понятия конкурентного преимущества имеются проблемы выходных барьеров, которые не позволяют существующим конкурентам по-

кидать занимаемые ими непривлекательные рыночные сегменты. Сходной выглядит и точка зрения, согласно которой устойчивость конкурентного преимущества напрямую зависит от величины ресурсов, которые конкуренту необходимо потратить для соответствия данному преимуществу.

Весьма логично в этой связи выделить из всей совокупности имеющихся конкурентных преимуществ две группы факторов: вызывающих необходимость изменения собственной конкурентоспособности (выражающиеся в изменении требований к качеству, ассортименту и т.п.) и ограничивающих возможные изменения для конкурентов (сложные технологии, эффект масштаба...). Относительно вопросов длительности удержания конкурентного преимущества среди ученых также нет единого мнения. Можно выделить следующие основные позиции, в соответствии с которыми продолжительность «абсолютного владения» преимуществом зависит от:

а) **источника преимущества** (существует целая иерархия источников с точки зрения их «удерживаемости»: низкого ранга – дешевая рабочая сила или сырье, которые могут легко получить конкуренты, т.е. преимущества на основе уровня издержек; высокого ранга – патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, или тесные связи с клиентами – их можно удерживать более длительное время);

б) **количества имеющихся явных конкурентных преимуществ** и их комбинаций (большое число преимуществ значительно осложняет жизнь конкурентам из-за дороговизны копирования сразу всех преимуществ);

в) **скорости модернизации коммерческой деятельности** (постоянные инновации – залог сохранения преимущества).

Отсюда можно предложить и основные задачи по усилению имеющихся преимуществ: необходимо расширять набор источников конкурентного преимущества, осуществлять инновационную деятельность, переходить к преимуществам более высокого порядка, которые дольше сохраняются и труднее копируются, причем для удержания позиций нужно даже отказываться от некоторых из имеющихся преимуществ.

Вместе с тем следует отметить, что в последнее время все чаще слышна и противоположная точка зрения: ряд исследователей приходят к мнению о принципиальной невозможности создания устойчивого конкурентного преимущества. В современной высококонкурентной среде устойчивые конкурентные преимущества чрезвычайно редки, поскольку их создание чрезвычайно сложно (а иногда и практически невозможно) в условиях быстроменяющегося конкурентного окружения. Поэтому предпринимательские структуры должны учиться конкурировать путем создания временных конкурентных преимуществ. В связи с этим можно ввести в терминологию понятие «стратегическое конкурентное преимущество», подразумевающее возможность достижения определенного конкурентного преимущества, реализация которого по отношению к конкурентам возможна в определенном будущем.

Авторы коллективной работы предлагают использовать при исследовании конкурентных преимуществ системный подход, позволяющий выделять и изучать только наиболее важные факторы, ибо полноценная победа в конкурентной борьбе возможна лишь при наличии комплексного конкурентного превосходства во всех сферах деятельности организации (экономической, технической, организационной и т.п.). По их определению конкурентные преимущества – это результат низкой себестоимости продукции, внедрения новшеств, более высокой производительности труда, более высокой квалификации производственного, технического, коммерческого персонала, качества и технических параметров производимых изделий, управленческого мастерства, оптимального сегментирования рынка, быстрого реагирования на потребности рынка и т.п. При этом они отмечают, что если предприятие не имеет высоких объемов продаж или высокой прибыли, то такие преимущества вообще нельзя считать конкурентными, поскольку они лишь создают потенциальные условия для развития конкурентных преимуществ.

Подобный подход в определении конкурентных преимуществ наблюдается в работах Т. Коно, выведенный им на основе многолетнего исследования японских компаний. Главным показателем конкурентоспособности у японского ученого является доля на рынке: «*Стратегия конкурентной борьбы направлена на улучшение или сохранение позиций фирмы на рынке – доли продаваемых фирмой товаров, неважно – давно производимых или новых*». Одновременно отметим, что всегда существуют «мягкие» факторы конкурентоспособности (трудовая этика, мобильность рабочей силы, дух конкуренции, гибкость и готовность к самосовершенствованию, уровень претензий и др.), которые вообще трудно поддаются количественному определению. Игнорировать эту группу факторов конкурентной борьбы нельзя, несмотря на отсутствие разработанных методик изучения.

В целом близкий подход прослеживается и при использовании метода ключевых факторов успеха, определяющий их как ограниченное количество областей, в которых удовлетворительные результаты гарантируют успешную конкурентную позицию компании. В качестве первичных источников выступают структура отрасли, конкурентная стратегия компании и ее позиция в отрасли, факторы среды функционирования компании, временные факторы, имеющие отношение к деятельности компании, которые становятся важными для организации на короткий период времени.

Процесс поиска конкурентных преимуществ становится возможным лишь после определения потенциальных возможностей роста, анализа причин и условий возникновения конкурентных преимуществ. По мнению Ж.-Ж. Ламбена, *конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами*. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Завершающим этапом поиска конкурентных преимуществ может являться построение т.н. конкурентной карты.

Развивая идеи, сформулированные М. Портером, некоторые авторы выделяют стадии трансформации конкурентных преимуществ, соответствующие четырем основным движущим силам национальной экономики – это факторы производства, инвестиции, нововведения (инновации) и богатства:

На *первой стадии* практически все достигают своих преимуществ в конкурентной борьбе исключительно за счет основных факторов производства: природных ресурсов, благоприятных климатических условий или дешевой рабочей силы. Соперничество ведется исключительно на основе снижения цен на продукцию, при производстве которой требуется несложная и доступная технология.

Для *второй стадии* характерным является обеспечение конкурентных преимуществ, базирующихся на готовности и способности хозяйствующих субъектов к агрессивному инвестированию. Инвестиции направляются на покупку лучших технологий, лицензий, создание совместных предприятий и т.п. При этом повышение конкурентоспособности на основе инвестиций возможно только в отраслях, отличающихся такими характеристиками как высокая капиталоемкость, значительная экономия за счет масштабов производства, большая доля ручного труда, стандартизированная продукция, слабое развитие вспомогательных служб и инфраструктуры.

На *третьей стадии* обеспечение конкурентных преимуществ за счет факторных издержек становится все более редким явлением. Теперь не обладание факторами, а, напротив, их нехватка способствует возрастанию конкурентоспособности, стимулируя введение новых технологий. Номенклатура продукции, производственные процессы, система организации сбыта – все аспекты конкурентной борьбы находятся в постоянном развитии. Благоприятное состояние спроса, налаженная система поставок, специализированные факторы позволяют экономическим субъектам обеспечить устойчивость процесса инноваций.

На *четвертой стадии* предпринимательские структуры начинают уступать свои конкурентные позиции, если больше внимания уделяют сохранению своих прежних позиций,

нежели их усилению; уменьшается заинтересованность компаний в наращивании инвестиций. Как правило, трансформируются цели инвесторов: вместо стремления к накоплению капитала появляется ориентация на его консервирование. Замедление инноваций ведет к снижению привлекательности вложения капитала в средства производства, его заменяет инвестирование в ценные бумаги.

В то время как стадия инноваций создает условия для устойчивого роста конкурентоспособности в относительно большом числе отраслей, стадия богатства, напротив, сужает круг отраслей, которые могут поддерживать свои конкурентные преимущества на высоком уровне. Стадия конкурентоспособности на основе богатства в отличие от трех первых, в конечном счете, ведет к потере конкурентных преимуществ.

Отметим также, что эффективность работы зависит не только от состояния экономики конкретной страны или региона, но и специфики отдельной отрасли, в рамках которой функционирует рассматриваемая компания. Ибо помимо «прямой» конкуренции между экономическими субъектами за потребителя внутри отрасли, существует и «косвенная» конкуренция между компаниями различных отраслей за имеющиеся в стране (регионе) ресурсы (квалифицированную рабочую силу, лоббистские возможности и т.д.).

Таким образом, можно говорить о существовании некоего множества «отраслевых» конкурентных преимуществ, определяющих конкурентоспособность, и относящихся, скорее, к разряду потенциальных. К числу наиболее характерных относятся следующие:

- размер рынка и темпы его роста;
- количество конкурентов и покупателей;
- наличие вертикальной интеграции;
- легкость или сложность входа и выхода;
- темпы технического прогресса в отрасли;
- степень дифференциации продукции конкурентов;
- уровень производительности труда;
- уровень рентабельности.

Весьма интересной выглядит представленная в работах российских специалистов двухуровневая модель конкурентных преимуществ. Согласно данной модели система конкурентных преимуществ экономического субъекта может быть представлена двухуровневой структурой, первый уровень которой представляют внутренние факторы конкурентоспособности фирмы, а второй уровень – внешние факторы. В группу внутренних факторов входят различные аспекты рыночной деятельности предпринимательской фирмы, а также параметры, отражающие степень использования факторов производства. Во вторую группу – группу внешних факторов – включены параметры социально-экономической среды, находящиеся вне сферы непосредственного влияния.

Сильной стороной данной модели является попытка увязать множество факторов фирменной конкурентоспособности в единую систему. Спорным представляется непосредственное влияние факторов внешней среды на внутренние факторы. Некоторые факторы внутренней среды могут никак не зависеть от внешних (например, организация производства); другие зависят от внешних факторов частично (престиж компании). Наверное, правильнее будет говорить о том, что управление должно проводиться с учетом внешних и внутренних конкурентных преимуществ.

Общее представление о том, что рыночная конкуренция аналогична конкуренции биологической, что коммерческие фирмы должны пройти навязываемый рынком тест на выживание, уже давно стало составной частью современной экономической науки. В этой связи широкое распространение получил эволюционный подход к концепции конкурентных преимуществ, согласно которой силы конкуренции и отбора вытесняют все конкурентные преимущества, кроме тех, которые эффективно максимизируют прибыль.

Наибольшую известность получили следующие слова Милтона Фридмана: *«Пусть явным непосредственным определяющим фактором делового поведения будет все, что угодно: привычная реакция, случайно выпавший шанс или еще что-нибудь. Коль скоро ока-*

зывается, что этот определяющий фактор приводит к поведению, совместимому с рациональной максимизацией дохода на основе полной информации, бизнес всегда будет процветать и приобретать ресурсы для своего расширения; если же это условие не соблюдается, то бизнес будет склонен терять ресурсы и его существование можно будет поддерживать только путем добавления ресурсов извне».

В соответствии с эволюционным подходом экономическая проблема состоит в том, чтобы отобрать самый лучший из возможных способов «завладения рынком» при имеющемся множестве альтернативных вариантов. Фирмы по-разному реагируют на одни и те же сигналы рынка, тем более, если эти сигналы для них сравнительно новы. Таким образом, одна из основных функций конкуренции заключается в стимулировании выбора конкурентного преимущества. При этом в долгосрочной перспективе конкурентная система будет содействовать процветанию фирм, которые в среднем делали хороший выбор, и уничтожит или вынудит к реформам фирмы, регулярно совершающие ошибки. Рыночная система является полигоном для проведения экспериментов по экономическому поведению предпринимателей и оценивания их конкурентных преимуществ.

Можно отметить, что категория «конкурентные преимущества компании» предъявляет ряд требований к признакам, характеризующим устойчивое состояние экономического субъекта в процессе конкурентных отношений, основными из которых, на наш взгляд, являются следующие: относительность (проявляется при сравнении с конкурентами на определенном сегменте рынка); динамичность (изменяется с течением времени и зависит от исторического момента, рыночной ситуации, политической обстановки, уровня развития научно-технического прогресса и т.п.); изменчивость (постоянный переход конкурентных преимуществ из разряда потенциальных в реальные и обратно); противоречивость (необходимость сочетания интересов потребителя и производителя, стремление к монополизации рыночной ниши и необходимость поддержания конкурентных условий); многофакторность (проявляется в результате взаимодействия многочисленных и разноуровневых факторов).

***Опубликовано:** Карпов В.В. Конкурентные преимущества предпринимательских структур в рыночных условиях / Инновационный бизнес региона: актуальные проблемы развития: Материалы международной научно-практической конференции в рамках Международного экономического форума «Человеческий капитал – ключевой ресурс модернизации Российской экономики» (декабрь 2010 г.). – Омск: Параграф, 2010. – С. 270-273. (Доступна [электронная версия](#)).*