

УДК 658.8

О.В. Зозульов

Національний технічний університет України КПІ

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВИХ УМОВАХ

© Зозульов О.В., 2003

Розглядаються шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах, надається авторський систематизований огляд підходів, методів та інструментів зміцнення конкурентних позицій компаній.

The ways of enterprises competitiveness improvement, author-systematized examination of approaches, methods and instruments to strengthening of companies competition positions are given in this article.

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умови його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Для того, щоб бути конкурентоспроможною, компанія має мати конкурентні переваги. Існують три основні шляхи отримання конкурентних переваг: стати кращим самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити саме ринкове середовище (рис. 1).

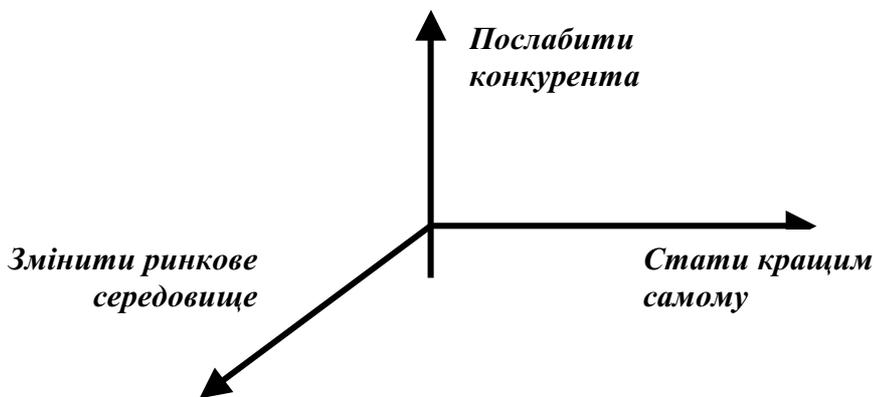


Рис. 1. Шляхи отримання конкурентних переваг

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Наприклад, покращання якості продукції, зменшення її собівартості. У другому випадку, діяльність компанії спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. За винятком кримінальних та напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи, наприклад, переманювання найдосвідченіших кадрів, створення перегонів конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію тощо.

За неможливості використання двох перших шляхів або вичерпаності їх компанії часто, особливо останнім часом як в Україні, так й на Заході, намагаються змінити саме середовище, у якому вони конкурують. Для цього компанії можуть використовувати незалежні, кооперативні стратегії або стратегії ринкового маневрування.

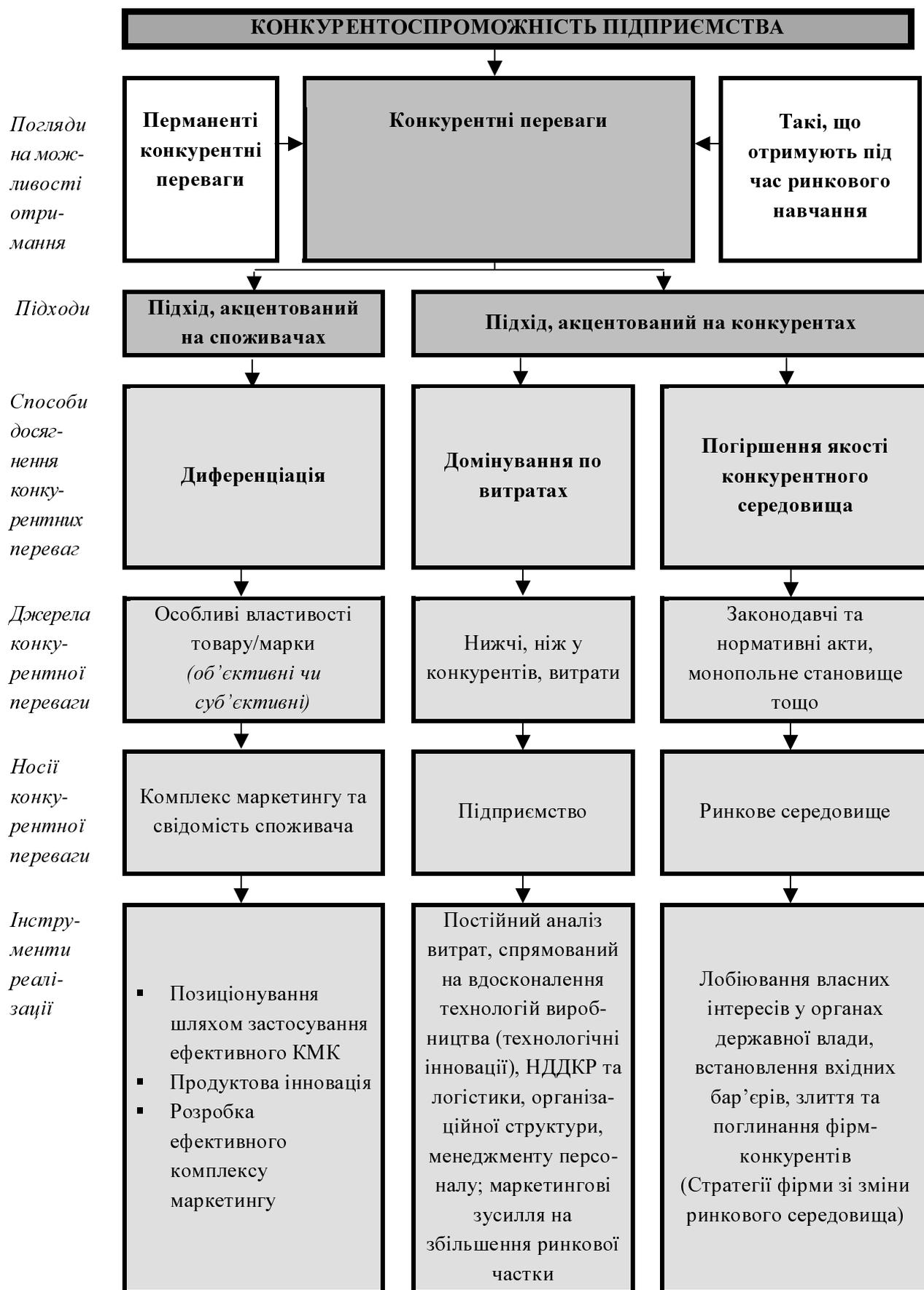


Рис. 2. Структура заходів посилення конкурентоспроможності підприємства

Існують два антагоністичні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг (рис. 2). Згідно з традиційним і найпоширенішим поглядом, конкурентні переваги компанія отримує під час роботи на ринку. Початкові невдачі не повинні відлякувати компанію від роботи на певному ринку. Працюючи за принципом “проб та помилок”, фірма з часом досягне певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та деякі інші [1]. Як аргументи адепти такого погляду найчастіше наводять приклад японських автомобілебудівних компаній на американському ринку. Початкові невдачі на ньому спонукали японців до ще більш плідної праці, наслідком якої стало домінування на американському ринку малолітражних автомобілів та мотоциклетної техніки.

Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати “школою перманентних переваг”. Представники цієї школи, яка сформувалася у Європі, зокрема, у Швеції, вказують на те, що дійсно, певні конкурентні переваги можна отримати під час “ринкового навчання”, проте стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовлені середовищем, у якому працює фірма. Наприклад, висока якість шведської сталі обумовлена особливими властивостями руди, Німеччина є лідером у прецизійній механіці завдяки природним якостям інженерно-технічних працівників на німецьких заводах тощо.

Для отримання конкурентних переваг компанії спочатку потрібно визначитися з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статті Дж. Дея та Р. Венслі [2]. Згідно з цими авторами існують два основні підходи до отримання конкурентних переваг:

- *підхід, акцентований на споживачах,*
- *підхід, акцентований на конкурентах.*

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма отримує конкурентні переваги у разі, якщо її товари краще, аніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів. В силу останнього, вважається, що даний підхід є більш задовільним з погляду концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію фірми на нуждах та потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об’єктивне та суб’єктивне задоволення споживачів від товарів фірми.

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах цього підходу, є *диференціація* товару, інструментом реалізації якої є *позиціонування*, яке проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування. Диференціація передбачає виокремлення торговельної марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об’єктивних чи суб’єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюється стратегія і тактика позиціонування.

Визначенню маркетингової стратегії щодо варіації у співвідношенні “об’єктивні — суб’єктивні властивості товару” в межах підходу, акцентованого на споживача, допомагає матриця Саймона (рис. 3), позиція у якій визначається на основі інформації, отриманої під час маркетингового дослідження [3].

Об'єктивна якість

		<i>Низька</i>	<i>Висока</i>
<i>Суб'єктивна якість</i>	<i>висока</i>	Інформаційний надлишок – підтримувати інформаційний потік (тактика); – підвищувати якість (стратегія).	Техніко-інформаційне випередження – зберігати досягнуті конкурентні переваги.
	<i>низька</i>	Техніко-інформаційне запізнення – підвищувати якість та інформацію або – знижувати витрати та ціни	Інформаційний дефіцит. – покращувати зв'язок зі споживачами; – покращувати інформованість клієнтів.

Рис. 3. Матриця Саймона

Такий підхід по суті використовує один зі шляхів, запропонованих М. Портером (рис. 4) [4]. У цьому випадку носієм конкурентної переваги є комплекс маркетингу підприємства, як оснований інструмент впливу на поведінку споживача з боку фірми, та свідомість споживача. Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки компанії, формуються преференції та лояльність споживачів, що у свою чергу дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковність бізнесу.

Конкурентна перевага

<i>Унікальність товару з точки зору споживача</i>	<i>Низькі витрати</i>
Диференціація	Лідерство за витратами
Концентрація	

Рис. 4. Базові стратегії розвитку підприємства за М. Портером

Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватна сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування).

На противагу попередньому *підхід, акцентований на конкурентах*, зосереджується на стратегії та тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можна використовувати два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами (рис. 3) та сукупність дій з погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, “найстарішим” та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних підприємства. Порівняльна характеристика цього методу з іншими була розглянута автором у № 4 (14) журналу “Маркетинг в Україні” за 2002 рік. Потрібно відмітити лише, що у цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів фірми немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги у цьому випадку є фірма, яка завдяки комплексу заходів, досягає менших, ніж у конкурентів витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко.

Реалізація цього методу вимагає скоординованої роботи персоналу компанії по удосконаленню технологій виробництва (потрібні, насамперед, технологічні інновації), НДДКР та логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат (cost-analysis) на усіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції. Важлива роль й маркетологів на даному етапі. Вони мають постійно займатися моніторингом ринку, відстежувати витрати фірм-конкурентів, новітні технології, проводити функціонально-вартісний аналіз.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або нижчих витрат компанія має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером (рис. 5) [5, 84]. У зв'язку з тим, що наведені функції, як правило, у компанії виконують різні відділи, працівники яких мають слабке уявлення щодо функцій інших підрозділів, координація даних функцій має багато в чому вирішальний вплив на ефективність діяльності компанії на ринку.



Рис. 5. Ланцюг створення вартості

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг у межах підходу, акцентованому на конкурентах, є застосування методів з погіршення якості конкурентного середовища. У цьому випадку компанії намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можна зарахувати пряме лобювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій (в Україні це робить, наприклад, енергетичну галузь, надприбутковою), утворення асоціацій. Враховуючи те, що Антимонопольний комітет України не має права проводити оперативно-слідчі заходи, а закінчення первісного накопичення капіталів призвело до зменшення відверто кримінального фактора у конкурентній боротьбі, такі методи ведення конкурентної боротьби багато у чому сьогодні домінують на ринку.

Фактично, Антимонопольний комітет може лише відслідковувати офіційні потоки фінансових операцій, пов'язаних із правом власності на корпоративні цінні папери.

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності у довготерміновому плані вимагає дотримання балансу між цими підходами. У іншому випадку підприємство неминуче потрапляє у стратегічну пастку. Якщо ж враховувати ментальні особливості керівників українських компаній, то дотримання балансу, системність у застосуванні заходів з посилення конкурентних позицій на фоні загострення конкуренції на внутрішньому ринку та суттєвих змін у конкурентоспроможності компаній на світовому ринку в силу значних змін на валютному ринку, які можуть, навіть, вплинути на світовому фінансову систему, це стає особливо актуальним.

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмбел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Питер, 2000. 2. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // *Journal of Marketing*, April, 1988. 3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕС», 1998. — 384 с. 4. Портер М. Е. Стратегия конкуренции. Методика анализа галузей і діяльності конкурентів (Перекл. з англ. А. Олійника та Р. Скіпальського). — К.: Основи, 1997. — 390 с. 5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1999. — 896 с.

УДК 658.8

М.П. Калиниченко

Донецький національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

© Калиниченко М.П., 2003

Розглянуто співвідношення понять “управління маркетингом” та “маркетингове управління”, наводиться класифікація функцій управління маркетингом. Пропонується послідовність етапів маркетингового управління організацією, розроблено модель маркетингового управління суб’єктом ринку. Окремо розглянуто процес маркетингового управління на прикладі металургійного підприємства.

The article deals with analyzes of marketing concept and marketing management, possibilities and perspectives are considered of marketing using in the strategy of development at domestic companies. Modeling of marketing processes is mentioned in conclusion of the article.

Маркетинг — динамічна галузь знання, яка постійно поглиблюється, розширюється, відтворюється, а також опосередковується сферою його застосування, умовами конкурентної боротьби, особливостями продукції, яку виробляють, її призначенням. Як концепція управління, він вирішує питання оптимізації створення і збуту продукції на рівні функціонування суб’єктів господарської діяльності в умовах ризику і невизначеності ринкового простору (мікрмаркетинг). Разом з тим, вирішення спільних проблем реалізації товарів і послуг на рівні національної економіки (макрмаркетинг) стимулює або уповільнює економічний ріст держави, визначає міру державного регулювання, забезпечує