

Московский педагогический государственный университет

**СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ**

Актуальность выбранных тем обусловлена процессом глобализации мировой экономики, усилением конкуренции, а также нестабильностью и изменчивостью внешней среды. Это стало неотъемлемой чертой функционирования различных организаций в современной рыночной экономике, выдвигая на первый план методы конкурентной борьбы и способы повышения конкурентоспособности компании на внутреннем и мировом рынках.

Цель исследования: Изучить конкурентоспособность Хиаоти на зарубежных рынках и получить конкурентные преимущества.

Объект исследования: конкурентное преимущество Хиаоти на зарубежных рынках.

Тема исследования: Методы повышения уровня конкурентных

преимуществ Xiaomi на зарубежных рынках.

Ren Zhengming

Student

Moscow Pedagogical State University

Strategies for securing competitive advantages

The relevance of the selected topics is due to the process of globalization of the world economy, increased competition, and the instability and variability of the external environment. It has become an indispensable feature of the operation of various organizations in the modern market economy, highlighting competition methods and methods to improve the company's competitiveness in the domestic and global markets.

Research purpose: To study Xiaomi's competitiveness in foreign markets and gain competitive advantages.

Research object: Xiaomi's competitive advantage in foreign markets.

The theme of the research: Methods to improve the level of Xiaomi's competitive advantage in foreign markets.

Процесс стратегического анализа и формирования

конкурентной стратегии — это процесс¹:

1) анализа собственных уязвимых зон и разработки оборонительной стратегии на ведущих направлениях;

2) анализа уязвимых зон ключевых конкурентов и разработки стратегии их акцентированной атаки;

3) поиска новых рыночных ниш и разработки программ их создания и закрепления в них.

Определение своих конкурентных преимуществ в любой организации должно происходить еще на этапе определения стратегии развития, которую на сегодняшний день достаточно трудно выстроить правильным образом, поскольку динамика изменений во внешней среде с каждым днем набирает обороты в силу процессов, происходящих как на внутренних, так и на внешних рынках. Кроме этого, на деятельность международных компаний также влияют политические и социальные процессы, потому что во

1

многом успешная деятельность данных компаний зависит от стабильности в этих областях.

Основным фактором повышения конкурентоспособности международных компаний является расширение географии деятельности компании, которое может происходить с помощью²:

- 1) прямых иностранных инвестиций;
- 2) осуществления сделок слияния и поглощения;
- 3) реализации стратегических соглашений;
- 4) использования эффекта экономии на масштабах;
- 5) дифференциации товаров и услуг;
- 6) диверсификации своей деятельности и др.

Для получения конкурентных преимуществ международной компании недостаточно использовать какой-либо один из указанных способов. Для формирования устойчивых конкурентных преимуществ международные компании должны, с учетом специфики своей деятельности, придерживаться указанных условий

(способов) и стараться полностью использовать все имеющиеся в данный момент и потенциально возможные стратегические конкурентные преимущества, не забывая про кросс-культурный фактор в управлении глобальной конкурентностью.

Конкурентоспособность является одним из наиболее важных факторов обеспечения устойчивого развития экономики предприятия. Анализ конкурентоспособности любого предприятия включает изучение конкурентных преимуществ, которые дают возможность усиления позиционирования на мировой арене, а также открытие и освоение новых рынков сбыта с последующей перспективой запуска новейших товаров и услуг с усовершенствованными характеристиками и свойствами.

Конкурентоспособность продукта (товаров) является существенным индикатором функционирования организаций, потому что от нее зависит положение компании на рынке, его

финансовое благополучие, эффективность. Следовательно, обеспечение конкурентоспособности продукта должно занимать основное место в стратегии развития предприятия.

В традиционном стратегическом менеджменте считалось, что основной конкурентоспособности компаний является доступность качественных и дешевых ресурсов. Однако в условиях глобализации появляются примеры, опровергающие эту точку зрения. Стоит согласиться с Е.А. Бубенок, что именно «встроенные» в организацию управленческие компетенции, а не доступность ценных физических или нематериальных ресурсов оказывается определяющим условием конкурентных преимуществ компании³.

Для приобретения конкурентных преимуществ усилия компании должны быть направлены не только и не столько на подавление соперника любой ценой, но и на создание собственных трудно имитируемых другими, нематериальных компетенций

(интеллектуального капитала, инноваций) как залога лидерства.

Компании, которые постоянно уточняют и модифицируют (модернизируют) свои конкурентные преимущества имеют наибольший потенциал на рынке. Проблема разработки и реализации эффективной стратегии конкурентоспособности для глобальных компаний заключается в возможности согласовать стандартизацию и кастомизацию товаров, концентрируясь на схожих характеристиках рынков, которых, становится все больше, при этом учитывая различия в культуре, ценностях и предпочтениях потребителей разных стран.

В основе стратегии конкурентоспособности компании лежит идея реализации такой модели бизнес-процессов и проектов, которая позволила бы получить положительный эффект за счет рационального сочетания элементов стратегического и конкурентного потенциала фирмы. Поскольку компания может

обладать конкурентным преимуществом только относительно другой фирмы на определенном рынке (отрасли). Таким образом, ценность конкурентного преимущества зависит от отличительной способности компании, размера и структуры рынка.

Одной из распространенных на международных рынках конкурентных стратегий являются слияния и поглощения. Основные мотивы слияния и поглощения можно разделить на 4 группы⁴:

- 1) мотивы снижения издержек;
- 2) мотивы роста доходов от продолжения деятельности компании;
- 3) мотивы роста дохода от владения акции компании;
- 4) другие мотивы.

Также уровень конкурентоспособности предприятия меняется в зависимости от стадии жизненного цикла. Встает задача разделить временную потерю конкурентоспособности и действительно

негативные тенденции, способные привести к кризису.

Таким образом, в международном бизнесе могут использоваться следующие стратегии:

1) товарные стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация, нишевая конкуренция);

2) конкурентные стратегии типа виолент, пациент, коммутант, экспелерент;

3) слияния и поглощения;

4) приложение концепции жизненного цикла товара к повышению конкурентоспособности компании;

5) международная кооперация, сотрудничество конкурентов;

6) ценовые стратегии повышения конкурентоспособности международного бизнеса.

Конкурентное преимущество – это наличие у компании или ее продукции уникальных характеристик, которые выгодно отличают их от других аналогичных субъектов или продукции на рынке и

создают определенное превосходство над конкурентами.

Конкурентные преимущества могут относиться к самому продукту или услуге, технологии производства, бренду, каналам сбыта, сервису и качеству обслуживания клиентов, условиям покупки, дополнительным услугам.

Понятие «конкурентное преимущество» (Competitive Advantage) сформулировал профессор Гарварда и известный бизнес-консультант Майкл Портер. Согласно Портеру, конкурентные преимущества позволяют компании получать больше прибыли, чем в среднем по рынку, создают барьеры для входа новых игроков и обеспечивают возможности для долгосрочного роста бизнеса.

Конкурентные преимущества могут быть⁵:

Низкого порядка.

Связаны с возможностью использования более дешевых ресурсов (сырья, рабочей силы, источников энергии). Это

неустойчивые преимущества, которые быстро утрачивают свою значимость из-за того, что их могут использовать и конкуренты. Эти преимущества неспособны обеспечить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Высокого порядка.

Это ноу-хау, уникальные технологии, налаженные каналы сбыта, квалифицированный персонал, эффективный менеджмент, репутация компании. Скопировать такого рода преимущества будет нелегко.

Так, для разработки аналогичной продукции, создания такой же сильной команды и построения подобной системы управления конкурентам потребуются годы и крупные вложения. Именно преимущества высокого порядка являются надежными и долгосрочными стратегическими преимуществами. То есть стратегическим считается такое ваше конкурентное преимущество,

которого нет и которое не скоро появится у конкурентов. Именно такие преимущества позволяют выиграть в борьбе с конкурентами.

Стратегически значимые конкурентные преимущества – основа долгосрочной стратегии развития бизнеса. На базе существующих стратегических преимуществ разрабатывается конкурентная стратегия фирмы.

Стратегические преимущества – это основа для позиционирования и дифференциации (отстройки от конкурентов), т.е. отделения от общей массы подобных фирм. В этом и заключается смысл их создания или нахождения. На базе конкурентных преимуществ разрабатывают стратегии продаж, пишут скрипты продаж, применяемые в работе с клиентами

Не всегда выявленные сильные стороны продукта или компании будут являться стратегическим преимуществом. Есть ряд отличительных признаков, совокупность которых позволяет судить о

наличии у компании именно такого вида преимуществ:

Уникальность (неповторимость). Аналогичных особенностей не должно быть у других компаний, конкурирующих с вами.

Трудность для воспроизведения. Конкурентное преимущество компании должно быть сложно или в принципе невозможно скопировать: вследствие его технологической сложности, наличия патента или другого способа юридической защиты. Если преимущество легко скопировать или перенять – это не считается стратегическим преимуществом.

Долгосрочность. Преимущества должны сохраняться в течение длительного времени (не менее 5 лет). Они не должны быть результатом появления каких-то мимолетных событий, условий и факторов, польза от которых скоро сойдет на нет. Пример подобного кратковременного преимущества – всплеск покупательского спроса на определенный продукт из-за появления модной тенденции.

Полезность. Одно из главных условий. Преимущества компании должны нести пользу целевой аудитории, иначе в них не будет смысла. Не имеет значения, какими блестящими характеристиками обладает продукт, если для потребителей не важны эти характеристики, они не понимают, зачем это нужно и не готовы за это платить.

Компании, не имеющие стратегических преимуществ, неизбежно потерпят неудачу в конкурентной борьбе. Выявление и создание таких преимуществ, а также их регулярный пересмотр – важный процесс, без которого невозможно развитие бизнеса.

Особенно это необходимо в следующих случаях: Рост рынка и появление большого числа фирм с аналогичным продуктом и аналогичными конкурентными преимуществами. Они могут переманить часть клиентов, что приведет к падению доходов компании.

Сжатие рынка, его стагнация (замедление темпов роста). При недостаточном числе потенциальных клиентов и снижении их покупательной способности необходимо вести борьбу за каждого клиента. Для этого конкурентные преимущества должны быть весомыми.

Важно разобраться в том, какие у компании есть стратегические преимущества и что именно выгодно отличает ее от других фирм. Концентрироваться стоит на том, в чем компания превосходит своих соперников. Однако стратегические преимущества одной компании перед другими не всегда лежат на поверхности. Часто владельцы бизнеса сами не знают, в чем заключаются преимущества и недостатки их предложения. В таком случае их нужно выявить.

5 этапов выявления конкурентных преимуществ⁶

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон. Необходимо

определить как можно больше преимуществ предложения, формируемого компанией. Это может оказаться непростой задачей.

Чтобы это сделать, необходимо разложить предлагаемый продукт и всю деятельность компании на составляющие, сформулировать цепочку создания стоимости и оценить, какие виды деятельности создают потребительскую ценность, за которую готов платить клиент.

Иногда бывает трудно оценить собственные преимущества объективно. В этом случае поможет опрос клиентов или сотрудников самой компании.

Составив список преимуществ, необходимо выбрать 5-7 наиболее важных показателей, которые с точки зрения интересов компании в первую очередь могут повлиять на решение клиентов.

Шаг 2. Сравнение с конкурентами и оценка выявленных преимуществ. Конкурентные преимущества, равно как и недостатки,

не существуют сами по себе.

Можно определить, насколько сильны предлагаемая бизнес-модель, продукт, сервис, персонал, только сравнив их с тем, что есть у прямых соперников.

Пример: Само по себе изготовление изделия за 5 дней – это, вроде, неплохо и довольно быстро. Но если конкуренты компании производят аналогичный товар за 4 дня, то 5-дневные сроки производства не будут вашим преимуществом.

Сроки станут сильной стороной компании, если она сможет сократить их до 3 дней.

Шаг 3. Оптимизация и план улучшений.

Необходимо оценить слабые стороны конкурентов компании и подумать, сможет ли компания превратить это в свои преимущества.

Пример: если прямые конкуренты компании осуществляют доставку в пределах МКАД, необходимо обдумать, как доставлять

товар по всей России. Обдумать, как превратить сильные стороны, которые пока есть не только у компании, но и у её конкурентов, в стратегические преимущества. Например, у компании есть особые технологии производства, но их легко могут перенять конкуренты. Значит, необходимо запатентовать название технологии.

Шаг 4. Формулирование итоговых конкурентных преимуществ. Необходимо составить УТП на базе выявленных стратегических преимуществ. Продумать конкретную и четкую формулировку достоинств предложения. Указать убедительную причину купить именно данный продукт.

Шаг 5. Дифференциация (отстройка от конкурентов).

Выявив конкурентные преимущества, необходимо оповестить о них целевую аудиторию. Рекламное послание необходимо создавать по принципу рассказа о том, чем данное предложение лучше, чем оно отличается от предложений других фирм.

Также важно провести анкетирование ЦА и проанализировать типичные пожелания и жалобы потребителей. Выявить проблему, которая важна для большинства потенциальных клиентов и которая пока не решена существующими на рынке предложениями.

Как правило, в любой сфере и отрасли эта проблема касается одного из четырех параметров: качество товара, цена, сервис и профессионализм персонала, сроки. Каждый стремится приобрести товар исключительного качества, при этом быстро, как можно дешевле и получая внимание к своим потребностям и запросам.

Необходимо подумать, как данная проблема появилась, почему она до сих пор не решена конкурентами и за счет чего компания могла бы ее решить. Например, долгие сроки доставки могут быть связаны с необходимостью ждать, пока товар поступит от посредников или с центрального склада.

Необходимо оценить собственные информационные,

материальные и трудовые ресурсы: достаточно ли их для решения данной задачи – в данном примере для создания и поддержания собственного товарного запаса.

Важно: концентрироваться на проблеме имеет смысл, если проблема актуальна для весомой части ЦА и при этом у конкурентов нет возможности ее решить.

Необходимо создать стратегическое конкурентное преимущество на базе решения выявленной проблемы.

Тем не менее, недостаточно просто выявить и создать конкурентные преимущества. Главная задача – донести их до потенциальных покупателей. Нужно сформулировать конкретные выгоды представленного предложения, понятные потребителю. Здесь есть ряд рекомендаций. Необходимо избегать абстрактных, расплывчатых формулировок и общих фраз, избегать клише и перечисления характеристик, которые есть у всех.

В процессе анализа собственного предложения компании проявятся не только его преимущества, но и недостатки. Слабые стороны могут стать причиной отказа клиентов от продукта или сервиса. С ними тоже надо поработать и переформулировать их так, чтобы они стали достоинствами.

Согласно теории Майкла Портера, есть три основных пути формирования конкурентных преимуществ и, соответственно, три основных стратегии конкуренции: Компания обладает собственными ноу-хау и инновационными технологиями и предлагает продукт с уникальными свойствами, имеющий большую ценность для потребителя, чем аналоги на рынке. То есть она продает продукт, за который потребители готовы платить и которого нет у конкурентов.

В этом случае ее стратегия – стратегия дифференциации. Компания не занимается разработками и не может предложить покупателям уникальный продукт. Зато она предлагает продукцию,

аналогичную продукции конкурентов, но при этом за меньшую цену.

Добивается она этого за счет снижения издержек на производство⁷.

К примеру, у нее есть возможность экономии на масштабе, доступ к дешевому сырью или особые договоренности с поставщиками. То есть единственным стратегическим преимуществом данной компании выступает цена. В этом случае стоит остановить выбор на стратегии лидерства по издержкам. Важно, чтобы компания была способна удерживать низкую цену на протяжении долгого времени, а конкуренты не могли в ответ снизить цены на свою продукцию. При этом качество продукта должно быть не ниже среднего. Низкая цена при низком качестве не будет стратегическим преимуществом.

Компания специализируется на какой-то узкой сфере, на которой больше не специализируется никто, но в которой есть группа потребителей с неудовлетворенными запросами. Это может

7

быть определенной ниша или географически ограниченный рынок.

Компания направляет свои усилия на удовлетворение потребностей этой узкой группы потребителей. Данная стратегия – стратегия концентрации.

Стратегическое преимущество – это уникальные характеристики вашего товара, услуги или компании, которые выгодно отличают вас от других аналогичных субъектов на рынке и которые не могут быть скопированы вашими конкурентами. Они могут быть основаны на наличии особой технологии или ресурсов, возможности снизить издержки и соответственно цены на продукцию, готовности решить проблему, важную для большей части потребителей.

Именно стратегические преимущества позволяют отстроиться от конкурентов. Стратегические преимущества выявляются только путем сравнения вашего предложения с тем, что есть у других

похожих компаний.

Использованные источники:

1. Батаева, Б. С. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б. С. Батаева, А. Д. Кокурина, Н. А. Карпов // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 6. – С. 20-32. – Текст: непосредственный.
2. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. — М.: Форум, 2021. — 336 с.
3. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. 4-е изд. / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2021. - 152 с.
4. «Дружественная» торговля: как изменилась структура экспорта и импорта России в 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.open-broker.ru/research/druzhestvennaya-torgovlya/?ysclid=lcwrl0xdk893824348> (дата обращения: 17.02.2025).