Основные теории достижения конкурентного преимущества в рамках on-line продаж

Багаева Дарья Михайловна
студент магистратуры
Университета «СИНЕРГИЯ»
Россия, Москва
E-mail: bagaeva.d@inbox.ru

Аннотация:

В статье рассматриваются вопросы достижения конкурентного преимущества. Представлены основные теории достижения предприятиями конкурентного преимущества, приведены примеры продаж через интернет ресурсы.

Ключевые слова: конкуренция, модель пяти сил Портера, барьеры для входа, пример из on-line продаж, сила поставщика, сила покупателя, угроза подмены, анализ конкуренции

На каждом рынке есть более одной компании, предлагающей аналогичные продукты или услуги одной и той же категории покупателей. Конкурентный анализ помогает выявить основных игроков рынка, определить, какие стратегии они используют для достижения успеха, и определить ресурсы, которые ваша компания могла бы использовать для доминирования на рынке.

В экономике существует две основные теории достижения предприятиями конкурентного преимущества:

Стратегическая основа Market-Based View (MBV) гласит, что деятельность компании определяется исключительно структурой и динамикой конкуренции в отрасли.

В результате получается модель пяти сил Портера, которая показывает пять основных сил, которые усиливают конкурентное давление на вашу отрасль. Анализ этих сил поможет вам лучше понять целевые рынки и подготовиться к запуску.

Барьеры для входа: высокие входные барьеры означают снижение межотраслевой конкуренции, но также могут быть признаком монополии. В отрасли, в которую трудно проникнуть, вероятно, будет несколько устоявшихся игроков, занимающих большую долю рынка.

Пример из on-line продаж: продажа мебели через Интернет. На рынок сложно проникнуть из-за стоимости доставки. Игроки с крупными сетями, такие как Ikea, West Elm, Wayfair, владеют землей. Но, как доказал розничный торговец DTC Burrow, у него все еще есть место для новых участников.

Сила поставщика: ведущие поставщики (продавцы) могут контролировать цены, снижать качество продукции и устанавливать ориентиры для других участников.

Пример из on-line продаж: Amazon популяризировал концепции «бесплатной доставки» и «доставки на следующий день», эффективно заставив других игроков последовать их примеру.

Сила покупателя: наоборот, влиятельная демография покупателей может влиять на рынки, требуя лучшего качества продукции, снижая цены или заставляя участников отрасли конкурировать друг с другом.

Пример из on-line продаж: устойчивость стала серьезной проблемой для потребителей. Некоторые бойкотируют компании, использующие пальмовое масло в пищевых продуктах. Или

выступите против косметических брендов, использующих синтетические ароматизаторы. Такие группы покупателей тратят деньги на бренды, которые лучше соответствуют их ценностям. И побудить к более широким изменениям в отрасли.

Угроза подмены. Некоторые продукты рискуют стать излишними или заменены более дешевыми, более экологичными или модными альтернативами.

Пример из on-line продаж: в 2016 году Apple удалила разъем для наушников из новых моделей iPhone, эффективно открыв рынок беспроводных наушников (которые они также производили). Это коснулось продавцов наушников, которые ранее были нацелены на владельцев iPhone.

Второй популярной теорией конкуренции является стратегическая основа Resource-Based View (RBV). Эта парадигма больше фокусируется на анализе того, как внутренние ресурсы могут способствовать конкурентному преимуществу компании. [1]

При проведении исследования конкурентов с использованием RBV цель — определить, как каждая компания использует свои ресурсы для обеспечения / улучшения своей позиции на рынке.

Существует два типа анализа ресурсов RBV:

— Материальные активы — все физические активы, которыми располагает компания, такие как оборудование, капитал, физические объекты, веб-сайт on-line продаж , мобильное приложение и т. Д. Физические активы обеспечивают меньшее конкурентное преимущество, поскольку любой конкурент может покупать идентичные активы.

— Нематериальные активы — все виды интеллектуальной собственности, позиционирование бренда, клиентский опыт, культура работы и другие нематериальные активы, которые бизнес развивал на протяжении многих лет. Нематериальные ресурсы труднее (если не невозможно) воспроизвести. Таким образом, они обеспечивают долгосрочное конкурентное преимущество.

Далее RBV разбивает ресурсы по типам:

— Гетерогенные ресурсы — каждый бизнес обладает разным набором навыков, возможностей и основных компетенций. Даже компании в одной нише начинают с разного сочетания ресурсов. Следовательно, это позволяет предприятиям отличаться друг от друга, следуя конкурентным стратегиям, основанным на их сильных сторонах. Согласно RBV, разнородные ресурсы помогают предприятиям получить конкурентное преимущество, даже если они продают аналогичные продукты.[2]

Вот небольшой пример анализа конкуренции, чтобы проиллюстрировать эту мысль:

Apple, Sony и SkullCandy продают наушники. Но каждая компания использует свои материальные и нематериальные активы по-разному, чтобы обеспечить свою долю рынка. Apple обладает сильным брендом и фокусируется на построении долгосрочных отношений с каждым покупателем за счет дополнительных продаж различных гаджетов. Sony использует свою обширную дистрибьюторскую сеть и эффект масштаба для продажи множества дешевых и высококачественных продуктов на разных рынках. SkullCandy — это нишевый игрок, ориентированный на продажу «фирменных» аксессуаров и аксессуаров ограниченного выпуска меломанам.

— Неподвижные ресурсы — определенные бизнес-ресурсы не могут быть легко переданы другой компании в краткосрочной перспективе. Например, вы не можете «скопировать» бренд Skullcandy и опыт on-line продаж и «вставить» их в свой магазин, чтобы получить те же результаты.

Большинство нематериальных бизнес-ресурсов неподвижны — внутренние знания, процесс разработки продукта, брендинг и т.д.[3]

Следовательно, следует оценить, как можно использовать нематериальные неподвижные ресурсы, чтобы превзойти конкурентов, а не просто пытаться копировать то, что делают другие.

Подводя итог, можно сказать, что анализ конкуренции — это многогранный процесс, направленный на изучение:

Кто основные движущие силы и шейкеры на рынке

Какие внешние и внутренние силы формируют конкурентную среду

Какие типы ресурсов есть у разных игроков

Как они используют свои активы, чтобы выделиться

Где пробелы в возможностях конкурентов

Какие ресурсы у вас есть (или нужны) для заполнения этих пробелов.

Список используемых источников:

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве. Учебник. — М.: Издательский дом Университета «Синергия», 2018. — 910 с.

2. Алпатов В.М., Фуфаева И.В. Конкуренция в языке и коммуникации. — М.: РГГУ, 2017. — 240 с.

3. Майкл Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 608 с.

4. Майкл Портер Ключевые идеи книги: Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Смарт Ридинг, 2020. — 306 с.

Багаева Дарья Михайловна 