

Конкуренция за фасадом рынка

В гиперконкурентном окружении единственным более или менее долгосрочным конкурентным преимуществом является способность постоянно генерировать новые конкурентные преимущества. D’Aveni, 1994

Чтобы существо развивалось – Бог создал конкуренцию. Все живое конкурирует между собой за право жить, и это право остается с теми, кто лучше – быстрее, сильнее, смелее, умнее, ближе к потребителю. Таков закон природы, основа эволюции, основа рыночной экономики. Как ни парадоксально, это естественное начало иногда вырождается в свою противоположность – конкуренцию на основе уменьшения цены. Конечно, способность произвести определенный продукт с меньшей себестоимостью, что теоретически позволяет продавать его по меньшей цене – дело хорошее. Но способность произвести такой продукт, за который потребитель с радостью заплатит много больше себестоимости – еще лучше. Цена, как один из атрибутов предлагаемого на рынок продукта, в принятии решения о его приобретении чаще всего не имеет решающего значения. Никто ничего не покупает ради цены – потребителя интересуют в первую очередь те свойства продукта, которые непосредственно удовлетворяют те или иные актуальные потребности. Иначе продукт и ломаного гроша не стоит.

Продукты конкурируют между собой на фасаде рынка по тем параметрам, которые важны для потребителя. В первую очередь это то, что он выигрывает от использования данного продукта по сравнению с перспективой обойтись без него. Если ничего не выигрывает – то и платить не за что. Второй параметр – вероятность того, что ожидания, связанные с приобретением данного продукта оправдаются. В одних случаях – это гарантия (бренд, звезды, репутация) – тогда не жалко и заплатить дороже... В других – это риск – тогда покупка может быть оправдана лишь очень уж низкой ценой, да и то, если шансы на приемлемое качество все же достаточно велики. При низком качестве – деньги скорее всего будут выброшены на ветер. Но рисковать уплаченными деньгами – это еще полбеды. Убытки от того, что продукт не был поставлен в срок, или оказался с дефектом, или вредным для здоровья и т.п. могут превышать цену во много раз. Потребителю важно, связан ли с использованием данного продукта какой-либо риск, и если да – то какой. Стоит ли покупать дешево то, что может взорваться или не включиться в критический момент? Оставаясь в предположении, что покупатель существо рациональное, приходится признать, что он сравнивает свое ожидание выигрыша от сделки с тем, что ему придется заплатить (не только деньги, но также время, нервы, головная боль). Таким образом, кроме декларируемой цены – всегда есть множество очень других важных обстоятельств, и лишь «при прочих равных» (чего практически никогда не бывает) цена приобретает решающее значение.

Ситуация осложняется тем, что клиент обычно осуществляет два выбора – определенного продукта как средства для удовлетворения некоторой потребности (и этот выбор должен быть рациональным по сравнению с возможностью использовать альтернативный продукт), и поставщика этого продукта (и этот выбор тоже должен быть рациональным по сравнению с возможностью получить такой же продукт от другого производителя). Принято говорить, что продукт обладает «конкурентными преимуществами», когда с позиции целевого сегмента рынка он обладает свойствами, благодаря которым его выберет большинство потенциальных покупателей. При этом конкурентными преимуществами может обладать или нет также и производитель.

Цена – это одна из характеристик продукта, но согласие продавать свой продукт дешевле, отказываясь от прибыли, ради которой осуществляется экономическая деятельность – это уже характеристика компании, расписывающейся таким образом в своей неспособности выпустить на рынок продукт, обладающий достаточными преимуществами, чтобы потребителям было за что платить деньги. Потребитель ведь чаще всего не платит больше не потому, что у него денег нет или ему их жалко, а потому, что не видит причины переплачивать. Если компания делает в точности то же и так же, как другие, то цена стремится к себестоимости по отрасли. Если то, что делает компания, не может сделать (или сделать так же хорошо) никто другой – и это для клиента важно (какое ему дело до себестоимости?) - он платит столько, сколько платить оправдано исходя из получаемого эффекта, что может быть вполне рационально и при рентабельности у производителя в тысячи процентов. Это рента на способность быть лучше других.

«Конкурентное преимущество компании» - это совокупность факторов, благодаря которым она может предложить на рынок обладающий конкурентными преимуществами продукт, или может более успешно продавать продукт, такими преимуществами не обладающий. Эти факторы могут быть обусловлены как *свойствами самой организации* (технология, оборудование, менеджмент, квалификация персонала, связи с поставщиками, клиентская база и т.п.), так и/или *внешними обстоятельствами*, более или менее ею контролируемые (национальная принадлежность, географическое положение, поддержка властей и т.п.).

Создающие конкурентное преимущество факторы могут быть случайными, временными, зависящими от погоды или политической конъюнктуры, но могут принадлежать и к собственным материальным или нематериальным активам компании, характеризующимся, в частности тем, насколько сложно конкурентам иметь то же самое, если они сочтут это для себя необходимым. «Исключительная компетенция» это такое *свойство самой компании*, благодаря которому она может предложить своим клиентам такой нужный им продукт, какого ее конкуренты предложить не могут, и не скоро смогут, даже если очень захотят.

Исключительная компетенция обеспечивает устойчивость конкурентного преимущества (до тех пор, пока эта компетенция остается востребованной и действительно исключительной...) и соответственно, возможность получать значительную прибыль даже при сравнительно высокой себестоимости. Но никакая исключительная компетенция не вечна. Если она действительно приносит хорошую прибыль – другие найдут возможность ее повторить или обойти, предложив на рынок альтернативный продукт, производство которого такой компетенции не требует. За фасадом рынка продуктов идет борьба за сохранение конкурентных преимуществ производителей, которая не прекращается ни на миг. Поэтому если компания не ре-инвестирует часть сверхприбыли, полученной благодаря исключительной компетенции, в развитие этой самой или создание новых уникальных компетенций – ее «легкая жизнь» быстро приходит к концу. Рынок спеси не прощает...

Арташес Газарян

20.02.2010