

Таппасханова Елизавета Оюсовна

доцент

Кошежева Роксана Ливановна

магистрант

ФГБОУ ВПО «Кабардино-Балкарский государственный
университет им. Х.М. Бербекова»

г. Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ УСЛУГ

***Аннотация:** на современном этапе развития рыночных отношений конкуренция между предприятиями становится более жесткой. Поэтому важнейшим элементом построения стратегии является диагностика конкурентной среды и формирование конкурентных преимуществ компании, в связи с чем для экономической науки данная проблема становится весьма актуальной. В работе на основе использования концепций конкурентной стратегий известных ученых обосновывается необходимость разработки стратегий для предприятий сферы услуг с целью достижения конкурентных преимуществ. Рассмотрены основные стратегии, которые используют предприятия для дифференциации своих услуг по сравнению с конкурентами, какие при этом возникают проблемы и риски и как их решить или смягчить.*

***Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентная стратегия, концепция конкурентной стратегии Портера, дифференциация услуг, внутренний маркетинг, имидж компании, риски, portfolio-анализ.*

Конкурентоспособность можно определить, как способность создавать товары и услуги, ценовые и неценовые качества которых более привлекательны, чем у аналогичной продукции конкурентов.

Среди теоретиков менеджмента и маркетинга, рассматривающих проблему конкурентных отношений, к настоящему времени наибольшую известность приобрел профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, который в 1975–

1980 гг., в период замедления роста и стагнации во многих отраслях промышленности, разработал концепцию конкурентной стратегии [1].

Чтобы очертить круг своих конкурентов, необходимо, по М. Портеру, сконцентрировать усилия на одной из трех стратегий:

1. Лидерство в области затрат, когда все действия и решения предприятия должны быть направлены на сокращение затрат.
2. Лидерство по дифференциации.
3. Лидерство в концентрации производства.

Более подробно остановимся на второй стратегии. В условиях, когда идет жесткая конкуренция очень сложно отличить услуги одной фирмы от другой, поэтому компании ищут различные способы и средства для дифференциации своих услуг.

Более всего дифференциацию своих услуг фирма может осуществить через развитие внутреннего маркетинга. Это возможно через людей, физическую среду и сам процесс. В первом случае фирма может выделиться за счет отдельных талантливых работников, умеющих на высоком уровне контактировать с потребителями, предоставляя услуги высокого качества. Большинство предприятий тратит немалые средства, вкладывая их в обучение персонала, повышение квалификации сотрудников.

Дифференциацию своих услуг компания может также осуществить через совершенствование физической среды, в которой предоставляется услуга. Например, в парикмахерской уделяют особое внимание интерьеру салона, а также дополнительным услугам. Это помогает привлечь целевую аудиторию.

Фирма может также совершенствовать процесс предоставления услуг и, таким образом, выделить свои услуги в совокупности всех предоставляемых аналогичных услуг. Так, например, страховая компания может использовать практику продажи страховых полисов по телефону. И клиент предпочтет в будущем эту компанию, а не другую.

Большую роль в дифференциации услуг для фирмы играет разработка своего имиджа, на которую некоторые компании тратят годы, создавая торговую

марку или добиваясь дифференциации своего имиджа посредством символа. К последним компаниям можно, например, отнести McDonald's, Apple.

Во многих странах правительственные органы подключились к движению за качество предоставляемых услуг, разрабатывая различные стандарты качества, а также премии. Следует отметить Американскую национальную премию качества им. Малькольма Болдриджа, премию Европейского фонда управления качеством, Шведский барометр покупательского удовлетворения, приз Деминга за качество в Японии [2].

Качество услуг явление не постоянное, так как оно во многом зависит от взаимодействия персонала и потребителей. Например, в ресторане сегодня шашлык получился хорошим, завтра – немного сырой, послезавтра – наоборот пережаренный. Но преимущество сферы услуг заключается в том, что фирма может оперативно исправить ошибку, и так ее исправить, что потребитель еще более станет привержен к ней. Немаловажную роль здесь может сыграть эффективное делегирование полномочий сотрудников, Основная цель – «нулевая утечка клиентов».

Организации сферы услуг могут столкнуться с некоторыми проблемами, связанными с неустойчивым спросом на их услуги. Фирмы могут использовать несколько стратегий, чтобы привести в соответствие спрос и предложение:

- дифференциация цен (в часы пик – высокие цены, в обычные часы -цены ниже);
- предложение дополнительных услуг в ожидании основной услуги;
- привлечение дополнительных работников для работы в часы пик;
- перераспределение части работ между обслуживающим персоналом и потребителями;
- планирование расширения организации.

В гостиницах в «бархатный сезон» устанавливаются высокие цены на проживание, а в «мертвый сезон» – более низкие. Некоторые идут еще дальше – предлагают специальные программы для отдыхающих в «мертвый сезон». Эти действия приводят к смягчению спроса в период «пика». Во время «пика» организации могут предлагать дополнительные услуги.

Организации сферы услуг могут также использовать и такую стратегию, как привлечение временных работников в часы пик. Этой стратегией пользуются рестораны, университеты, авиакомпании, гостиницы, лечебные учреждения. Если такой возможности нет, фирмы могут воспользоваться другой стратегией. Они могут часть функций, которые выполняет обслуживающий персонал, переложить на потребителей.

Организации идут и на такой шаг, как планирование расширения:

- замены труда работников компании трудом потребителей;
- увеличения гибкости, изменения величины спроса. Это возможно за счет найма временных работников, использования дополнительного оборудования, изменения цен, создание резервов и т.п. [3].

Как видим, качество зависит от собственных усилий фирмы и соответствия его требованиям нормативных документов (в России – Закону РФ «О сертификации продуктов и услуг» и другим нормативным актам).

Предприятия, используя одну из стратегий М. Портера, безусловно, имеют возможность достичь стратегических преимуществ по сравнению со своими конкурентами. Однако, предприятие при этом может испытывать различные риски:

- риски лидерства в области затрат;
- риски дифференциации;
- риски концентрации [3].

Формирование стратегии организации возможно осуществлять также посредством portfolio-анализа. Наиболее известные из них: модель «Продукт – рынок» (матрица Ансоффа); модель «Доля рынка – рост рынка» (матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)); матрица, предложенная Артуром Д. Литлом. (Матрица АДЛ); модель Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE))[4;5].

В современных условиях, когда конкуренция становится более жесткой, растут затраты на услуги и нередко снижается качество услуг, компании ищут различные способы и средства для их дифференциации, используя различные

стратегии: повышения качества работы персонала; совершенствования физической среды, в которой предоставляется услуга; совершенствования процесса предоставления услуги; разработки имиджа.

Список литературы

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – СПб.: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок. – СПб.: Альпина Паблишер, 2008. – 294 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание. – СПб.: Вильямс, 2008. – 1072 с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, специалистов-практиков. – М.: Проспект, 2010. – 310 с.