


# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Анализ и оценка внутренней среды  
компании. Факторы успеха стратегии





Анализ ближней окружающей среды – это в первую очередь наличие и поведение потенциальных клиентов; возможности приобретать ресурсы для производства товаров; ближайшая конкурентная среда; возможность выйти на новые рынки и влияние макроэкономических факторов.

## Анализ конкурентной среды

Большинство исследователей, занимающихся вопросами стратегического менеджмента, сходятся к единому мнению, что главное внимание следует уделять конкурентам, ранжируя и расставляя их по степени важности и приоритетности анализа и оценке всех остальных социальных факторов.

Как я упоминала ранее, американский ученый Майкл Портер предлагает анализировать пять основных факторов конкурентной среды.

Эта так называемая «пятифакторная модель» Майкла Портера, по которой степень ожесточенной борьбы между конкурентами зависит от следующих условий:

1. Числа организаций в отрасли. Чем больше организаций, тем острее конкуренция.
2. Потенциального или фактического уровня рынка, то есть возможности получить высокую прибыль. Чем больше прибыльность, тем острее конкуренция. Здесь важно учитывать жизненный цикл товара. Чем короче по времени жизненный цикл товара, тем меньше период «снятия сливок».
3. Трудности ухода с рынка, например, из-за наличия дорогостоящего или узкоспециализированного оборудования, которое не может быть использовано для производства другого товара. Чем труднее уйти с рынка, тем меньше конкуренция.

На эти вопросы обязательно нужно получить ответы для того, чтобы определить конкурентные преимущества, конкурентную позицию и провести анализ конкурентной среды.

Сам анализ включает в себя ряд взаимосвязанных статей:

- 1) формирование списка всех организаций, которые могут быть отнесены к числу конкурентов;
- 2) изучение деятельности каждой из конкурирующих организаций и их ранжирование. Как правило, конкурентов выстраивают в список в порядке убывания с точки зрения их опасности для бизнеса компании;
- 3) определение главного либо главных ключевых конкурентов и сопоставление возможностей своей организации и организаций из топ-листа;
- 4) формирование предварительных выводов о перспективах развития конкурентной борьбы и целесообразности выбранной линии поведения на рынке.

Если в результате анализа потенциального конкурентного поля в компании пришли к выводу о сложности работы на данном рынке, тогда возникает вилка варибельности принятия стратегических решений:

Оставаться ли на этом рынке?

Менять ли стратегию?

Необходим ли дополнительный внешний или внутренний ресурс?

Необходим ли инвестиционный ресурс для модернизации?

Изменить ли стратегические ниши и планы?

Разрабатывать ли новую стратегию на основе адекватной оценки конкурентов?

Стратегический менеджмент существует для того, чтобы попытаться сместить позиции имеющихся лидеров, так называемых эталонных конкурентов.

Эталонный конкурент может функционировать в другом регионе или другой стране и не представлять непосредственную угрозу для конкретной организации. Но для выработки новой стратегии наличие такого эталона дает возможность критически оценить собственные возможности, проявить сильные и слабые стороны. Продумайте меры по устранению слабых



сторон, посмотрите на них со всех сторон, определите «узкие места» для того, чтобы в какой-то мере сравняться с эталоном.

## Типы рынков

От того, в какой форме функционирует рынок того или иного товара, различают и угрозы появления новых конкурентов. А они появляются всегда.

Форма совершенной монополистической конкуренции – новые конкуренты открыты для вхождения. Большие капиталовложения не требуются, правовых преград нет. Но именно на этих рынках конкуренция наиболее активна – агрессивные конкуренты не дремлют.

Олигополисты – крупные игроки рынка, сторонники ценового сговора в борьбе с приходом новичков. На олигополистических рынках конкуренция ниже – небольшое число игроков умиротворяет торговые войны. Существует множество примеров, когда на олигополистических рынках компании приходили к мнению, что им лучше не конкурировать, а проводить продуманную совместную политику, которая позволяла бы каждому достаточно комфортно существовать и в тоже время не давать возможности для входа на рынок новым серьезным игрокам.

Итак, напрашивается объективный вывод: чем труднее войти в отрасль, тем меньше на этом рынке конкуренции, поэтому в процессе анализа угрозы появления новых конкурентов необходимо учитывать все барьеры, которые объективно придется преодолеть новому участнику рынка, оценивать его возможности и перспективы.

Барьеры входа на рынок Майкла Портера:

1. Необходимость быстрого достижения больших объемов производства и последующей экономии за счет низкой себестоимости продукции. Так называемые «стратегии интервенции» очень часто используются компаниями, впервые входящими на рынок. А если стратегия сопряжена ещё и с активной, интенсивной, продуманной маркетинговой стратегией, то это бывает очень успешным проектом. Достигается не только необходимый большой объем производства, но и объем продаж, и достижение «эффекта масштаба».

2. Большие затраты на формирование бренда нового игрока на уже стабилизировавшемся рынке и завоевание своей доли рынка. В данном отношении международным финансово-промышленным группам, транснациональным корпорациям, уже зарекомендовавшим себя на рынке, гораздо легче проводить интервенцию на новой конкурентной площадке.

Так, например, французская компания «Леруа Мерлен» начала освоение новых рынков на направлении стран бывшего социалистического пространства, и один из крупных проектов был начат более трех лет тому назад. Это был проект по запуску 70-ти магазинов, торговых центров в различных городах России одновременно. Проект оказался настолько успешным, что как только запустился первый магазин на российском рынке, в компании приступили к первому этапу планирования вхождения на рынок Казахстана.

Тогда компании «Леруа Мерлен», ещё не входя на наш рынок, изучила его, посмотрела города, в которых им выгодно инвестировать в строительство торговых центров, занимающих большие площади – порядка 2,5 тыс. квадратных метров. И вот уже в этом году в Алматы открылся первый гипермаркет строительных материалов под маркой «Леруа Мерлен».

Самое примечательное в кейсе «Леруа Мерлен» для аналогичных компаний, которые хотели бы войти на рынок Казахстана, – это тщательно продуманная стратегия вхождения, которая основывалась на различных видах анализа и оценки, а также на проведении грамотной маркетинговой стратегии, базирующейся не только на опросе населения, но и на предварительном формировании положительного имиджа, на сборе базы потенциальных клиентов в новых домах, на распространении подарков и т. д.

3. Отсутствие возможности быстро вернуть первоначальные инвестиции. В рамках стратегического менеджмента принято планировать возврат инвестиций в средне – и долгосрочном периоде, поэтому этот барьер не является тем ключевым фактором, который может повлиять на принятие бизнес-решений.



4. Трудности переключения потребителей на товар новой компании, если у них уже сформировались определенные стереотипы. Это очень важный барьер для анализа и оценки собственной стратегии по формированию возможности переключения потребителей на товар новой компании.

5. Проблема с созданием каналов доведения товаров до потребителей, к примеру, более высокие, чем у старых игроков рынка, издержки производства и реализации продукции; недружелюбная позиция местных властей, незаинтересованных в появлении на рынке новых игроков.

6. Далее хотелось бы остановиться на способности покупателей добиваться снижения цен. Этот фактор становится значимым, если клиент приобретает товар большими партиями или заинтересован в экономии средств из-за высокой стоимости своей продукции, если при наличии большого числа производителей аналогичного товара, конкуренты могут предложить более выгодные условия.

В общих чертах анализ внешней среды компании – это процесс отслеживания организационного окружения, сопоставления с настоящими и будущими угрозами и благоприятными возможностями, которые могут повлиять на способность фирмы достигать поставленных целей. Естественно, анализ ближайшего окружения конкурентной среды основан, в том числе, и на выборе эталонного конкурента, который может даже не работать на этом рынке.

## Организационное окружение. Внутренняя среда компании

Для того чтобы анализ конкурентных позиций был полноценным и всесторонним и для осуществления эффективного анализа среды, стратегический менеджер должен глубоко понимать особенности структуры организационного окружения. Организационное окружение – это набор факторов внешней и внутренней среды, способствующих продвижению организации вперед для достижения целей.

Анализ организационного окружения предполагает изучение трех частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. На макроокружении и анализе макроэкономических факторов мы с вами в предыдущих лекциях останавливались, а сейчас переходим к так называемому внутреннему окружению, или внутренней среде компании. Его анализ проводится на основе четырех главных компонентов: покупатель, поставщик, конкуренты и рынок рабочей силы. Такой анализ скрывает внутренние возможности, потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе, а также позволяет более верно формулировать и лучше уяснить цели организации.

Внутренняя среда компании анализируется по следующим направлениям:

1. Первое и одно из самых важных направлений анализа – кадры. «Кадры решают всё». Кстати, это сказал Генри Форд.

2. Второе направление анализа – организации управления, система менеджмента. Причём система менеджмента в отношении любых процессов компании – от процесса производства до НИОКР и вспомогательных бизнес-процессов. Многие компании базируют свои конкурентные преимущества на возможности проводить собственные научно-исследовательские разработки, содержать лаборатории и т. д. Это особенно актуально для наукоемких отраслей: аэрокосмической промышленности, фармацевтической, медицины и пр.

3. Третье направление анализа – финансовая устойчивость.

4. Четвертый аспект анализа – маркетинг и организационная культура.

И как вы видите на первое место в анализе внутренней среды ставятся вопросы анализа кадрового состава: потенциала, квалификации и мотивации сотрудников.

Исследования внутренней среды проводятся с помощью ряда современных методов, в том числе SWOT и SNV-анализа. С их помощью исследователи ищут ответы на стратегические вопросы:



- Каково нынешнее положение организации?
- В каком положении организация могла бы оказаться в будущем?
- Какие препятствия могут возникнуть и что благоприятствует организации на пути к поставленным целям?
- Какие возможности необходимо реализовать, чтобы достигнуть этих целей?
- Как управлять реализацией стратегии?

Следующий шаг процесса разработки стратегии, отталкивающийся от анализа внутренней среды компании – это определение общего направления деятельности, включая формулирование миссии.

### Составляющие стратегии

Резюмируя, хочу подчеркнуть, что составляющие стратегии компании, если мы будем рассматривать ее как живой организм, в котором изменение одного процесса влияет на изменение других процессов, можно представить в виде лепестковой системы из числа таких составляющих, как:

- создание стратегических союзов и партнерств;
- слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- реализация новых возможностей на основе анализа конкурентных позиций и конкурентных преимуществ;
- защита от появляющихся угроз;
- прогнозирование возможного возникновения будущих различных угроз;
- изменение географии рынков;
- конкуренция за счет снижения затрат и соответствующего снижения цен;
- диверсификация доходной базы и освоение новых направлений бизнеса путем перераспределения средств;
- плановые конкурентные инициативы;
- укрепление ресурсной базы конкурентных возможностей компании;
- деятельность ключевых подразделений, НИОКР, производство, сбыт, маркетинг, финансы.

Эти «лепестки» являются составляющими успешной стратегии компании.

Итак, хотелось бы отметить, что компания достигает конкурентного преимущества, когда предлагает покупателям продукт более ценный, чем у конкурентов, или продукт такой же ценности, но по более низкой цене. Конкурентное преимущество будет устойчивым, если оно сохраняет свою силу, несмотря на усилия конкурентов, стремящихся скопировать или превзойти его.

Завершая лекцию, хотелось бы сказать, что все составляющие успешной стратегии не могут рассматриваться в чистом виде. Успешная стратегия – это всегда стратегия, которая приводит к достижению поставленных целей путем симбиоза различных вариантов, путей вовлечения имеющихся или создания новых ресурсов, посредством усиления имеющихся и выработки новых конкурентных преимуществ. О чем мы с вами и поговорим в следующих лекциях.