

# ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Пять базовых конкурентных  
стратегий





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». В данной лекции мы рассмотрим пять базовых стратегий конкуренции, их основные преимущества и недостатки.

В рамках данной лекции мы научимся различать каждую из пяти стратегий конкуренции и понимать, почему в определенных отраслях промышленности, производства и конкурентных условиях одни из них работают лучше, чем другие. Научимся понимать основные пути достижения конкурентных преимуществ, основанных на низких издержках; дифференциации товара или услуги компании. Определим главные признаки стратегии производителя с оптимальными издержками. Это так называемый гибрид стратегии низких издержек и дифференцированной стратегии.

Хотелось бы отметить, что пять базовых стратегий конкуренции – это классика стратегического менеджмента, которая в чистом виде редко используется компаниями, потому что конкурентная среда, внутренние ресурсы, внешнее окружение у каждой компании различные. Даже если компании работают в одной и той же отрасли, всё равно у них есть специфические отличительные признаки, которые не позволяют использовать одинаковую конкурентную стратегию даже на протяжении какого-то отрезка пути.

Существует несколько подходов успешной конкуренции и получения конкурентного преимущества перед соперником. Некоторые из них основаны на минимизации издержек, другие – на предложении товара по более низкой цене, третьи – на предложении товара по более высокой цене, но с предложением большего количества с дополнительными услугами. Есть стратегии, отличающиеся лучшей маркетинговой политикой, привлекательностью бренда, сформированном имиджем компании, привлечением дополнительного сервиса, предоставлением сопутствующих услуг. Большая эффективность означает предоставление клиентам ценности определенного уровня с меньшими затратами для компании. И самое главное для компании – определить, каким образом они будут формировать эти ценности, необходимые потребителю, и с каким уровнем издержек и каким набором ресурсов.

Конкурентная стратегия компании связывается исключительно со спецификой плана действий руководства компании по достижению успешной конкуренции. А каким будет этот план действий, зависит от множества факторов: это и конкурентные усилия, чтобы угодить клиентам, и укрепление своих позиций на рынке, и противостояние маневрам конкурентов, и реагирование на изменение рыночных условий, и достижение определенного вида конкурентного преимущества, наращивание его, укрепление, параллельный поиск новых направлений конкурентных преимуществ. Маловероятно, что две компании могут использовать одну и ту же стратегию без трансформации, нужной модификации либо симбиоза с другими конкурентными стратегиями.

## Пять базовых конкурентных стратегий

1. Стратегия низких издержек. Она ориентируется на достижение более низкого, чем у соперников, уровня общих затрат на производство сопоставимых продуктов, которые привлекают широкий спектр покупателей. Из названия данной стратегии понятно, что основной акцент делается на политику ценообразования, минимизацию и оптимизацию издержек на производство, реализацию, доставку товаров.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на то, чтобы наделить продукты компании уникальными характеристиками, которых нет у продукта соперников и которые интересны широкому спектру покупателей.

3. Стратегия конкурентного преимущества либо конкурентного превосходства. Этот фокусированная стратегия на базе низких издержек, нацеленная на узкий сегмент потребительского рынка или на узкую рыночную нишу и превосходство над соперником не только в плане затрат, но и в плане предоставления возможности обслуживания нишевых участников рынка по более низкой цене.

4. Сфокусированная дифференциация. Она ориентирована на узкий сегмент потребительского рынка и предоставляет превосходство над соперниками в плане продвижения про-



дукта, который удовлетворяет специфические вкусы и требования нишевых участников лучше, чем предложение соперников.

5. Стратегия оптимальных издержек предоставляет клиентам больше ценностей за их деньги, удовлетворяя потребительские ожидания по ключевым показателям качества и рабочим характеристикам по оказанию сервиса, одновременно превосходя их ценовые ожидания. Эта стратегия является гибридной, так как объединяет элементы стратегии дифференциации и стратегии низких издержек.

Хотелось бы подробнее остановиться на преимуществах, недостатках и отличительных чертах каждого из пяти видов конкурентных стратегий.

Стратегия низких издержек, или стратегия лидерства по издержкам, нацелена на привлечение покупателей за счет минимизации, уменьшения, оптимизации издержек производства.

Уровень издержек зависит от многих факторов: масштаба производства, обучаемости, накопленного опыта, возможности крупномасштабных закупок, региональных различий, привлечения независимых или объединенных в профсоюз работников, а также связи с другими звеньями цепочки создания ценности компании, а также от совместного использования оборудования и ресурсов.

Иногда бывает так, что компания испытывает некоторый дефицит определенного вида ресурсов. И довольно часто для борьбы с дефицитом создаются временные альянсы с коллегами по рынку для того, чтобы увеличить объём недостающих ресурсов. Эти альянсы бывают временными и очень успешными в рамках действия какого-то проекта.

Уровень издержек зависит также от того, принята в компании система подряда, или вертикальная интеграция. От того, какой политики – первопроходца или последователя – придерживается компания. От того, полная или нет загрузка производственных мощностей. От выбора стратегии производственных решений в отношении увеличения или сокращения штата. От количества потребительских свойств товара, времени доставки заказа покупателям, от каналов распространения информации и доведения до конечного потребителя и т. д.

Одним из ключевых недостатков этой стратегии является то, что она чревата затяжной войной цен. А ценовая война не может быть бесконечной, потому что невозможно все время снижать издержки. Кроме того, мы помним, что в рамках стратегического менеджмента компания должна достичь двух ключевых моментов. Первое – это обеспечение финансовой устойчивости и стабильного поступательного финансового превосходства и финансового развития компании. И второе – это достижение стратегических целей в плане опережения конкурентов. Так в плане минимизации издержек главным показателем, конечно же, является исчерпаемость ресурса минимизации. Невозможно производить товар либо услугу без издержек, и минимизация ограничена неким пределом, дальше которого начинается другая история. В экономической практике были такие торговые войны между компаниями, которые выливались в чистый демпинг, однако современное законодательство четко регламентирует моменты нечестной ценовой конкуренции, если доказывает элемент злонамеренного демпинга.

Второй относительный недостаток данной стратегии – компания должна помнить, что методы снижения издержек не всегда будут её исключительной собственностью. Конкуренты могут легко воспроизвести их, поскольку авторское право не распространяется на управленческие решения. И определенные управленческие инновационные подходы, решения по оптимизации бизнес-процессов копируются, развиваются и модернизируются конкурентами. Поэтому это относительное преимущество может быть достаточно краткосрочным.

Третий недостаток стратегии низких издержек – это то, что лидер зачастую может чрезмерно увлечься направлением снижения издержек, а это повлечет за собой потерю рентабельности и финансовой устойчивости компании.

Следующий недостаток – стратегия лидерства по издержкам очень непрочна. Технологический прорыв или создание еще более экономичной модели создания цепочки ценности сводит к нулю с таким трудом завоеванное ранее конкурентное преимущество.

Хотелось бы остановиться на одном примере. Есть очень успешные компании, которые совершили прорывной скачок и заняли лидирующие позиции на рынке за счёт приверженности стратегии низких издержек на определенном этапе. Например, компания Southwest



Airlines добилась сокращения издержек по нескольким направлениям. Она сократила время обслуживания самолета со стандартных 45 до 25 минут, что позволило ей совершать большее количество оборотов самолёта. Тем самым совокупная прибыль, рассчитанная в относительных единицах на количество совершенных перелетов в данной компании, была выше.

Также эта компания внедрила такие инновации, как отказ от закрепленных мест, систему онлайн-бронирования. Они не предлагают услуги трансфера багажа при стыковке полётов, не предоставляют места первого класса, тем самым устраняя все расходы, связанные с этими функциями, с этими видами деятельности. Быстрая и удобная система онлайн-бронирования облегчает покупку билетов, а система регистрации снижает расходы на персонал, вовлеченный в эту процедуру. Тщательно разработанная система планирования маршрутов, сокращение времени обслуживания бортов в аэропортах и минимальные стыковки и задержки во время поездки позволили около 70 % пассажиров компании Southwest Airlines летать к месту назначения без пересадок и в тоже время помогли компании сократить расходы.

### Стратегия широкой дифференциации

Привлечение покупателей за счёт максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов. Например, бренды Mercedes Benz, Rolex, McDonald's очень активно используют данную стратегию, пытаются найти в конкурентных преимуществах аналогичной продукции свои отличительные особенности, которые могут заключаться в дополнительном сервисе, дизайне, маркетинге, уникальной упаковке, розыгрышах и промо-акциях.

Успешная дифференциация позволяет компании назначать за свой товар или услугу более высокую цену, что ведет к увеличению объема продаж на основе отличительных потребительских свойств товара либо привлечению дополнительных покупателей, а также к выходу на новую потребительскую нишу. Эта стратегия позволяет повысить уровень приверженности покупателей своей торговой марке. Так, некоторые покупатели высоко ценят дополнительные потребительские свойства продукции либо индивидуальный подход. Такой пример мы наблюдаем в сети кафе Starbucks: покупателей привлекает персонализация их личности – их вызывают по имени, когда кофе готов.

Есть некоторые обстоятельства, способствующие тому, что данная стратегия дифференциации может оказаться относительно неудачной:

1. Создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателей не снижает их затрат и не дает новых преимуществ. Усилия опытно-конструкторских бюро или маркетологов оказываются не всегда эффективными, если разработанные ими новые потребительские ценности не найдут должного отклика среди потребителей.

2. Чрезмерная дифференциация, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства превосходят потребности потребителя. Многие компании предпочитают работать на опережение. Что это означает? Они пытаются сформировать спрос, то есть прогнозируют будущий спрос потребителей, тем самым стараясь найти новые конкурентные преимущества, чтобы самим вырастить данный спрос. Однако в условиях приверженности стратегии дифференциации не всегда работа на опережение оправдывает повышенную стоимость товара. Кроме того, в прогнозах потребительских ожиданий можно и ошибиться.

3. Отказ от оповещения потребителей о новых свойствах товара в надежде, что покупатель сам оценит и выберет этот товар. Здесь как нельзя более подходит фраза, что «реклама – двигатель торговли». Конечно же, некоторые потребители дотошные и скрупулезные, может быть, они и обнаружат новые свойства товара. Но все-таки желательно доводить до сведения потребителя новые свойства товара, потребительские ценности, которые компания хочет предложить рынку.

4. Непонимание или незнание того, какие свойства товара потребители считают ценными. И здесь очень важное место занимает маркетинговые исследования. Определение ценностей покупателей, ранжирование ценностей по возрастной группе, гендерному срезу, страновому,



территориальному, ментальному срезу и т. д. И чем больше индикаторов для маркетингового анализа потребительских ценностей будет в рамках проведенного исследования, тем точнее будут определены реальные потребительские ценности на рынке.

### **Стратегия оптимальных издержек**

Третья стратегия – стратегия оптимальных издержек. Успешным примером приверженности этой стратегии является компания «Тойота», которая предлагает товар высокого качества по цене, аналогичной цене конкурентов. В данном случае в стратегии оптимальных издержек предлагается потребительская ценность за счёт более высокого качества при аналогичном уровне цен у конкурентов. Однако хотелось бы отметить, что стратегию оптимальных издержек рекомендуется сочетать в симбиозе со стратегией дифференциации.

Есть ли у данной стратегии некоторые изъяны или узкие места? Несомненно, есть. Первый недостаток – это когда компания, придерживаясь гибрида двух стратегий, оказывается зажатой между компаниями, которые придерживаются стратегии низких издержек и специализируются на стратегии дифференциации товара. Опытный стратегический менеджер может достаточно легко нивелировать некоторые риски, возникающие в соответствии с данным недостатком.

И второй недостаток, когда лидеры отрасли могут вытеснить компанию из сегмента покупателей, чувствительных к цене, или потребителей, ценящих качество и индивидуальный дизайн.

### **Нишевая стратегия на базе низких издержек**

Четвёртая стратегия – это нишевая стратегия на базе низких издержек. Ориентация компании на узкий сегмент покупателей наблюдается одновременно с вытеснением конкурента за счёт более низких издержек производства. Эта сфокусированная нишевая стратегия нацелена на достаточно узкий сегмент, что может характеризовать наличие четко очерченного круга потенциальных потребителей. Это очень важно, так как здесь специфические ценности, специфический спрос может быть именно тем ключевым конкурентным преимуществом, которое поможет прочно закрепить позиции компании пусть даже на узком, но на сегментированном рынке.

### **Сфокусирования нишевая стратегия на базе дифференциации продукции**

Пятый вид стратегии – сфокусирования нишевая стратегия на базе дифференциации продукции. Наблюдается ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счёт предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей. Примеры таких компаний: элитные модели велосипедов, сеть отелей Ritz Carlton, автомобили марки Porsche.

### **Условия успеха сфокусированных стратегий**

Успех сфокусированных стратегий, таких как сфокусированная стратегия низких издержек либо нишевая стратегия дифференциации, определяется наличием некоторых условий, так называемых «допущений». Остановимся на них подробнее.

1-ое допущение. Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста.

2-ое допущение. Достаточное количество сегментов и ниш в отрасли, позволяющее выбрать привлекательный сегмент, соответствующий возможностям и ресурсам компании.



3-е допущение. Отсутствие явных лидеров, конкурентов в этом сегменте рынка.

4-ое допущение. Наличие у компании, желающей обслуживать этот сегмент, достаточного количества ресурсов и опыта работы.

Почему здесь уделено внимание наличию опыта и достаточного количества ресурсов? Потому что спецификация нишевого сегмента предполагает наличие специфических ценностей. Например, если мы будем говорить о рынке специализированных спортивных товаров, то они тоже подразделяются: есть товары массового спортивного назначения, а есть товары профессионального спортивного назначения. И чтобы обеспечить высокое качество именно профессионально ориентированного спортивного инвентаря (инструментов, одежды, аксессуаров), необходимо иметь достаточный опыт работы именно в этом специализированном сегменте. Сегмент этот, к слову, достаточно ёмкий, пользуется постоянным спросом, который поддерживается интересом к спортивным мероприятиям и модой на здоровый образ жизни. Однако компания должна четко понимать, имеются ли у нее профессиональные кадры, которые смогут работать в этом узкоспециализированном сегменте.

Недостатки сфокусированной стратегии:

1. Всегда существует вероятность того, что конкуренты найдут пути вытеснения компании из узкого целевого сегмента. Есть достаточно примеров, когда явные лидеры не интересовались каким-то узким сегментом, но увидев прорыв или успех компаний, сфокусированных на нишевой узкоориентированной целевой потребительской аудитории, поняли, что им эта ниша интересна. И обладая гораздо большим количеством ресурсов (финансовых, трудовых, ноу-хау, лабораторных и т. д.), они смогли вытеснить из этого узкого сегмента действующих игроков.

2. Нужды и предпочтения потребителей целевого сегмента могут превратиться в нужды и предпочтения, характерные для покупателей большинства сегментов.

Мы с вами рассмотрели общие характеристики пяти базовых стратегий конкуренции, а также условия, при которых эти стратегии могут быть эффективными и использоваться компаниями. Остановились на некоторых недостатках, гипотетических узких местах, сложностях воплощения, приверженности данной стратегии.