

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Конкурентная среда





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Данная лекция посвящена рассмотрению конкурентной среды, конкурентных преимуществ и оценки конкурентных позиций.

Хотелось бы отметить, что выявление условий конкурентной борьбы – это необходимая процедура для каждой компании. Типичный пример – составление бизнес-плана или технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта. Этим занимаются все: предприятия малого и среднего бизнеса и транснациональные корпорации. Исследование конкурентной среды является обязательным элементом бизнес-плана или ТЭО компании, которая предполагает усилить свои конкурентные позиции, выйти на новый рынок, выпустить новый продукт.

Состояние конкурентной среды определяется множеством факторов, таких как макроэкономические факторы, социальная среда, состояние финансовой и налоговой системы, политическая сфера, уровень технологического развития. Кроме того, конкурентная среда зависит от конкретных действий субъектов рынка. К ним относятся как достижения современной науки и техники, так и в определяющей степени предпринимательский опыт, навыки управления, поведение субъектов рынка.

Знание конкурентной среды становится источником возможностей, помогающим спрогнозировать и реализовать собственную стратегическую концепцию. Конкурентная позиция становится основанием для действий всех отделов и подразделений, взятых отдельно и в совокупности для достижения стратегических целей и реализации стратегического плана компании.

В условиях рыночной экономики определяющим критерием, который мы должны сейчас рассмотреть, является рыночный механизм. Это система связей и взаимодействия основных элементов рынка: предложения спроса и цены. Особенности рыночного механизма состоят в том, что элементы рынка через цену связаны между собой определенной зависимостью: с повышением цены спрос сокращается, с повышением предложения цена падает. Это классический закон рыночной экономики и равновесного рыночного предложения.

В конкурентном позиционировании среди покупателей побеждает тот, кто предлагает более высокую цену, а среди продавцов – тот, кто предлагает либо низкую цену, либо, как мы рассмотрели с вами ранее, уникальный продукт или продукт с уникальными качествами, либо продукт и услугу сопровождаемую уникальным сервисом, дополнительным обслуживанием, дополнительными атрибутами, то есть новыми ценностями для потребителя.

Конкурентное позиционирование и конкурентное противостояние выступает в качестве элементов конкурентной силы. В экономической мысли выделяют следующие конкурентные силы:

- 1) Конкуренция возникает между соперничающими сторонами.
- 2) Покупатели могут как помочь, так и помешать фирме повысить конкурентоспособность, кроме того, они могут создавать ситуацию появления новых конкурентов.
- 3) Покупатели и поставщики сами конкурируют между собой.

Эти положения подробно изложены в учебнике «Стратегический менеджмент», по которому мы сейчас с вами ведем цикл лекций, а также в классическом изложении содержатся в трудах Майкла Портера, который и выделяет 5 основных факторов, определяющих конкуренцию:

1. Наличие текущих конкурентов.
2. Опасность появления новых конкурентов.
3. Опасность появления заменителей товара.
4. Способность потребителя идти на сделки.
5. Способность поставщика идти на сделки.

Конкурентные силы в конечном счете приводят к установлению так называемых равновесных цен. Ни одна фирма не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. И значимым показателем оценки динамики конкуренции является изменение доли рынка во времени, а также финансовых показателей для обеспечения устойчивого развития компании и размера накопительного (стабилизационного)



фонда, средства которого могут быть направлены на реализацию стратегических планов компании.

Если компания предпочитает использовать средства фонда развития для выхода на новые рынки, то это будет одной из стратегий. Если же компания предпочитает производить технологическую модернизацию, увеличивать ассортиментную линейку в рамках действующего рынка, это также будет взаимосвязано с генеральной стратегией, выбранной компанией.

Конкурентная среда

Чтобы понять механизм маркетингового управления в конкурентной среде, следует учитывать, что показатели оценки конкурентоспособности, помимо рыночной доли озвученной нами ранее, уточняют представление об оценке конкурентной среды и расстановке сил в рыночном пространстве.

Конкурентная среда – это деятельность области рынка, при наличии в ней конкурентов, в которой совершаются те или иные транзакционные операции. Под ними мы понимаем все производственно-хозяйственные, торговые и иные действия конкурирующего субъекта.

Конкурентные преимущества – это положительно значимые в качественном отношении линии поведения фирмы, которые по различным параметрам обеспечивают ее превосходство над конкурентами. Компания имеет конкурентное преимущество, если уровень ее работы с покупателями выше, чем у конкурентов и она в состоянии противодействовать влиянию внешних конкурентных сил и прогнозировать появление новых конкурентных сил.

Каковы закономерности развития конкурентной среды? Рынок развивается по четким законам, их познание является гарантией существования и развития компании. Изучение рыночного пространства и закономерностей его развития приводит к значительным затратам на количественные и качественные исследования. Но ведущую роль здесь играет качественный аспект исследования, поскольку только знание причинно-следственных связей дает фирме конкурентное преимущество и позволяет построить адекватную конкурентную стратегию.

Ранее мы упоминали о том, что при проведении маркетинговых исследований, например по выявлению реальных потребностей потребительского рынка, необходимо брать большее количество индикаторов, охватывать большую группу респондентов, чтобы обеспечить достоверность полученных данных. Анализ информации позволяет сделать прогноз относительно того, будет конкурент вкладывать капитал в расширяющийся рынок или в новую производственную технологию. От этого зависит и выбор методики, а также набор инструментов по трансформации, модернизации, поправкам в имеющуюся концепцию и стратегический план с целью оперативно реагировать на изменения на рынке.

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счёт успешных наступательных стратегических действий, но также может быть достигнуто за счёт стратегии стабилизации. Оборонительные стратегии помогут защитить, сохранить конкурентные преимущества, но зачастую не способствуют созданию конкурентного преимущества, его наращиванию.

Величина конкурентного преимущества измеряется во времени. Различают периоды его создания, развития, успеха, потери и появления нового конкурентного преимущества либо модернизации имеющегося. Продолжительность периода зависит от того, сколько времени потребуется сопернику, чтобы перейти в контрнаступление и сократить конкурентный разрыв. Продолжительные периоды развития преимущества и успехов позволяют фирме в течение длительного времени получать более высокую прибыль. В экономической литературе это время называется «период снятия сливок», когда компания получает мегаприбыль. Со временем, когда преимущества нивелируются, позиции снижаются, период снятия сливок завершается, наступает период стабилизации и получения прибыли. Это так называемый «жизненный цикл конкурентного преимущества».

Итак, конкурентное преимущество фирмы – это комплексное синтетическое явление. Его уровень проявляется через качественную взаимосвязь всех элементов деятельности компании, которая обеспечивается высоким профессионализмом персонала и непосредственных руководителей.



Конкурентное противостояние фирм на рынке – это не только противостояние денежных капиталов, но в большей степени соревнования групп людей, идей, мозговая атака, работа на опережение, прогнозирование действий соперника и создание оперативных мер реагирования на возможные угрозы.

В классической экономической и управленческой литературе выделяют три основных вида источников конкурентных преимуществ.

Первый источник. Высокая культура и оптимальное организационное построение фирмы. В предыдущих лекциях мы рассмотрели с вами особенности организационного построения, а также необходимость его модернизации и трансформации в зависимости от того, на какие рынки диверсифицирует свою деятельность компания.

Второй источник конкурентных преимуществ – это собственная ресурсная база. Здесь классически выделяют финансы или капитал, технику, технологии, научные исследования, земельные и трудовые ресурсы. Понимание того, достаточно ли ресурсов, является ценным источником информации, чтобы определить исходную точку по занятию конкурентных позиций и выработать релевантную стратегию.

Третий источник конкурентных преимуществ – это развитая система коммуникаций. Практика показала, что наличие эффективных коммуникаций как в горизонтальном, так и вертикальном срезе – это один из важнейших факторов успешной деятельности компании, потому что нарушенные коммуникации не способствуют осознанию единых целей, доведению до персонала стратегического видения и стратегических планов компании. Высокая культура и оптимальное организационное построение фирмы характеризует уровень квалифицированной организационной подготовленности к взаимодействию с рыночной средой по сравнению с конкурирующими компаниями.

И если вы вспомните, то мы уже говорили, что среди стимулов успешности в пяти базовых конкурентных стратегиях выделяют в том числе и успешный канал коммуникаций. Сегодня, с учетом развития технологий и возможностей создания эффективных интернет-коммуникаций, компании все чаще используют именно этот источник создания конкурентных преимуществ.

К основным показателям, характеризующим квалификационную и организационную готовность фирмы к конкурентной борьбе, можно отнести и постоянное улучшение качества товара за счет внедрения инновационных элементов, совершенствование процесса производства для улучшения качества производимого товара. Ключевым элементом здесь является проведение научных исследований, внедрение новых технологических разработок, автоматизация и компьютеризация, внедрение продвинутого программного обеспечения и совершенствование бизнес-процессов.

Изыскание возможности увеличения затрат на рекламу. Нельзя недооценивать эффективность и действенность рекламно-маркетинговых ходов. Маркетинговая стратегия является неотъемлемой частью стратегии компании в целом.

Еще один элемент – это четкое оформление каналов распределения. Способ, усиливающий конкурентные преимущества, – это внедрение специализированных систем, позволяющих модернизировать и облегчить работу с клиентами. Эти системы улучшают качество долгосрочных контрактов, по которым покупатель обязуется приобретать товар в определенных количествах в обмен на услуги, гарантийное и постгарантийное обслуживание, другие ценные предложения.

Следующий элемент – это система постоянного обслуживания и гарантий, предоставляемых после покупки основного изделия. Ни для кого не секрет, что сегодня, в технологический век, вопросы сервисного обслуживания, ремонта и гарантий, модернизации являются уже не сопутствующими услугами, а отдельным, самостоятельным сегментом рыночной экономики.

Далее следует система спецификации для регулярного возобновления заказа.

Какие основания могут быть у компании для определения действенности силы и потенциала конкурентного преимущества? Они классические, и давайте рассмотрим их подробнее.

Высококачественный товар, отличное обслуживание покупателей, включая предложение дополнительного сервиса, более низкие, чем у конкурентов, цены, широкая ассортиментная линейка, удобное географическое расположение фирмы в регионе или стране, или в континентальном срезе, с учётом дифференцированной представленности различных структурных



цеховых подразделений фирмы. Потому что производство деталей может быть в одном регионе, относительно недалеко расположенном, например, от сборочного цеха.

Это собственные технологии либо наличие ресурсов для проведения научных исследований. Конкурентное преимущество, которое должно быть зафиксировано в авторских правах, в патентном праве, в коммерциализации технологий.

Следующий элемент – это продвижение торговых марок с высокой репутацией. Для того чтобы преуспеть в создании и удержании конкурентного преимущества, компания должна предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым для себя, – хороший товар по низкой цене или товар улучшенного качества, но несколько дороже. Либо в симбиозе: приемлемую цену, хороший сервис, постгарантийное обслуживание, сопутствующий сервис и т. д. Есть также новые тенденции на рынке, когда компании для того, чтобы стимулировать спрос, готовы производить замену, к примеру, старой техники при покупке новой. Это же касается и рынка автопрома.

Хотелось бы отдельно остановиться на видах конкуренции и методах конкурентного управления. В классической управленческой литературе выделяют три основных вида конкуренции: функциональный, видовой и межфирменный.

Функциональная конкуренция проходит в срезе разных товаров, которые могут удовлетворять одну и ту же потребность.

Видовая конкуренция характеризуется наличием удовлетворения потребности товара с лучшими потребительскими качествами.

И межфирменная конкуренция – это когда преимущество имеет та компания, которая лучше овладела вниманием потребителя.

Говоря о выборе методов конкурентного управления, можно отметить, что существует два ключевых метода: ценовая и неценовая конкуренция.

Чтобы определить, по какому направлению будет двигаться компания, нужно рассмотреть следующие факторы:

- состояние рынка;
- собственная конкурентоспособность товара;
- характеристики потенциальных покупателей;
- прогнозирование возникновения либо уменьшения потребительского спроса;
- ценовая политика конкурентов, прогнозирование изменения и тенденции на рынке ценовой конкуренции.

Что такое ценовая конкуренция? Это достаточно понятно. Но всё-таки упомянем о том, что основным лейтмотивом ценовой конкуренции является снижение издержек, поиск направления оптимизации производства, поиск направления по уменьшению издержек в секторах обслуживающих и вспомогательных, поиск более дешевых ресурсов, определение возможности для расширения масштабов производства с целью снизить относительные издержки на единицу продукции, применение новых технологий и автоматизации, модернизация – это всё факторы, которые могут помочь придерживаться ценовой конкуренции.

Также ценовая конкуренция выступает отражением проблем, возникающих в управлении издержками, при понимании того, что конкурент устанавливает цены по схеме – издержки + конкурентный паритет. Это позволяет реагировать на конкурентное поведение рынка и регулировать конкурентные стратегии.

Метод ценовой конкуренции основан на использовании правила, когда установление цены не ограничивается только покупной ценой. Если мы вернемся в экономическую теорию, то вспомним, что есть различные виды ценообразования: позатратное, сравнительное, эталонное и нормированное. В данном случае, когда мы говорим о конкурентной борьбе, возникает новая категория – конкурентное ценообразование, включающее в себя не только объективные издержки производственного и непроизводственного плана, но и определение нормировочного коэффициента – размера конкурентного ожидания и потребительского спроса.

В рамках ценовой конкуренции должна производиться оценка размера цены с обязательной ее коррекцией на жизненный цикл товара конкурента. Мы уже говорили о том, что есть жизненный цикл проекта, продукции или услуги, компании. Так вот, чтобы определить, стоит



ли придерживаться ценовой конкуренции, важно понимать, как долго продержится на рынке конкурирующий продукт? Можно ли его усовершенствовать, чтобы тем самым опередить конкурентов? Если же это ограничено такими факторами, как авторское или патентное право, компания должна спрогнозировать жизненный цикл продукта, чтобы параллельно вести, например, исследовательские работы и получить новый патент. В ценовой конкуренции цена, предлагаемая конкурентом, может быть очень высокой относительно фазы жизненного цикла товара по сравнению с ценой товара компании или наоборот.

Когда мы говорим о неценовой конкуренции, здесь спектр приемов конкурентного поведения гораздо более широкий. К ним мы можем отнести инновации, технологические решения, ноу-хау в бизнес-планировании, организации бизнес-процессов, автоматизации производственных процессов, использовании перспективных каналов распределения, новых каналов поставки.

Неценовая конкуренция, с одной стороны, уделяет большое внимание принципам стимулирования потребителя как важнейшего игрока рынка, с другой – предвидению поведения конкурентов как представителей внешней среды компании, прогнозированию и инициации новых потребностей и новых ценностей потребителей. Здесь также важен маркетинг, реклама, брендинг и поддержание надлежащего имиджа компании.

Особое место в арсенале методов оценки конкурентного поведения занимает диагностика финансового положения компании на рынке. Этот показатель может давать более точный прогноз относительно агрессивности или пассивности того или иного конкурента, потому что обеспеченность финансовым ресурсом компании может характеризовать ее поведение на рынке. Готова ли она вкладывать достаточно финансов в новые разработки, соответственно, готова ли она придерживаться наступательной стратегии?

Показатели финансовой состоятельности и обеспеченности компании – одни из важнейших для определения того, какой стратегии в будущем будут придерживаться конкуренты. Это также может означать, что конкурент будет в состоянии либо не в состоянии противодействовать атакующей стратегии компании, что важно для определения ключевых мер, которых нужно придерживаться в рамках реализации стратегического плана.

Рассмотрим вопрос оценки конкурентного положения фирмы на рынке. Оно предполагает совокупность действий, раскрывающих содержание рациональной деятельности фирмы. Оценка позволяет выявить ключевые моменты несовпадения линий поведения фирмы и субъектов рынка, при этом определяются условия воздействия рыночной среды и условия, отражающие степень влияния фирмы на рынок. Качество руководства фирмы оценивается эффективностью мероприятий, проводимых на рынке.

Управляя стратегическим развитием и проводя оценку конкурентного положения фирмы на рынке, выделяют четыре последовательных этапа:

1. Выбор целевого рынка в результате анализа маркетинговой среды.
2. Выявление потенциальных конкурентов.
3. Анализ конкурентных возможностей рынка.
4. Оценка тенденций конкурентной среды.

Когда мы говорим о выборе целевого рынка, стоит упомянуть, что конкурентная среда представляет углубленный анализ рынка. Это стратегия конкурентов, поведение потребителей, потенциальные угрозы и опасности, а также возможности и привлекательность сегмента.

Выбор осуществляется на следующих уровнях:

- конкурирующие фирмы, производящие одну группу товаров;
- конкурирующие группы товаров внутри одного класса торговой продукции;
- конкурирующие классы товаров на фоне общего товарного рынка.

Итак, для того чтобы определиться с выбором целевого рынка, нужно понять, что это товарный рынок, в обслуживании которого заинтересована фирма, и она должна обладать определенным конкурентным преимуществом для понимания вхождения или продолжения функционирования.



Когда мы говорим об углубленном анализе рынка, то должны рассмотреть такие его элементы, как анализ каналов распространения, основные опасности по каждому рынку, детальный анализ наиболее привлекательных рынков, основных возможностей по каждому рынку, обобщенных возможностей и опасностей, стратегий конкурентов и потребителей. Совместный обобщенный углубленный анализ рынка позволяет выявить перечень рынков, которые могут быть привлекательными для вхождения в данный сегмент и дают общее представление и характеристику конкурентов.

После выбора целевого рынка мы переходим к этапу выявления конкурентов и их анализу. Потенциальными конкурентами являются компании, в значительной мере влияющие на количество покупателей, обслуживающие тот же сегмент рынка и предлагающие товар, аналогичный товару фирмы по цене, по качеству, по сопутствующим услугам. Конкурента можно выявить, основываясь на мнении потребителей, а также основываясь на исследованиях и при анализе конкурентного положения фирмы в рыночном пространстве.

Анализ конкурентных возможностей рынка следует начинать с изучения стратегии конкурентного поведения его субъектов. В координатах финансовая конкурентная позиция фирмы, привлекательность и стабильность рынка следует отметить положение фирмы на рынке и определить конфигурацию целевого рынка, траекторию движения конкурентов, стратегические цели, которые определяют вид оптимальной стратегии и то, из чего она складывается.

Агрессивная стратегия предполагает лидерство в издержках и стремление к высокой доле на рынке; конкурентная стратегия означает дифференциацию конкурентов и стимулирование преданности потребителя, а также сокращение ценовой чувствительности. Имеет место защитная стратегия, предполагающая защиту прибыльных позиций компании и селективное отступление. Ферментационная стратегия включает ориентацию в рыночном пространстве и создание конкурентных преимуществ в отдельном сегменте рынка. Можно провести углубленный портфельный анализ стратегии конкурентного поведения компании на рынке. Элементы стратегии портфельного анализа были перечислены как основные элементы стратегии при определении конкурента на данном рынке и предварительной оценки конкурентных позиций.

Анализ конкурентных возможностей на рынке

Итак, первичная концентрация внимания руководства фирмы в оценке ее конкурентного положения направлена на потенциальных соперников. Однако основной массив информации, на котором следует остановиться, представляет собой оценку рыночных возможностей. Это и станет логическим продолжением в рамках следующей лекции – мы поговорим об оценке рыночных возможностей компании, ресурсов и обеспеченности ресурсами.