



ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Оценка рыночных возможностей





Тема данной лекции является логическим продолжением предыдущей. Мы поговорим об оценке рыночных возможностей и ее роли в усилении конкурентных позиций компании.

Оценка рыночных возможностей должна базироваться на анализе огромного количества факторов, ключевыми из которых являются ограничения по объему производства, доставки, рекламы и продаж.

Это очень важный фактор для аналитики, потому что в зависимости от региона, страны, нормативно-правовой базы, законов, регламентирующих те или иные сферы деятельности, классифицируются и конкурентные возможности компании. К примеру, ни для кого не секрет, что реклама табачных изделий, алкогольной продукции во многих (но не во всех) странах запрещена. И соответственно, анализ данного барьера в рамках оценки рыночных возможностей позволяет сделать вывод не только о том, какой маркетинговой и рекламной стратегии придерживаться, но и какие стратегические ориентиры ставить перед компанией, как их достигать и имеются ли у компании конкурентные позиции.

Второй фактор – это значительные первоначальные финансовые вложения. Ранее мы говорили о том, что очень важным индикатором конкурентоспособности компании считается наличие или отсутствие такого конкурентного преимущества, как обеспеченность капиталом.

Третий фактор – ограниченный доступ к источникам производства: к сырью, материалам, трудовым ресурсам.

Четвертый фактор – ограниченный доступ к каналам распределения. В данном случае под каналами распределения мы можем понимать не только каналы доставки продукции товара или услуги до конечного потребителя, но и каналы внутреннего распределения:

- внутренняя логистика;
- сборочные цеха;
- доставка сырья и материалов.

Ограниченность в первую очередь может быть очерчена географическим расположением, удобством подъездных путей, наличием или отсутствием быстрых способов доставки, складских помещений и эффективно налаженной системы каналов распределения и каналов доставки.

Пятый фактор – меры государственного регулирования. Некоторые виды деятельности попадают под лицензирование, под особые налоговые режимы, которые могут ограничивать компанию или наоборот стимулировать ее деятельность: наличие ограничения перемещения товаров, предоставление эксклюзивных прав и тому подобное. Данные трудности обусловлены несовершенством государственной политики либо сознательным ущемлением интересов хозяйствующих субъектов со стороны органов государственной власти, отдельных должностных лиц. И здесь следует упомянуть не только торговые войны между компаниями, но и такие экономико-политические явления, как торговые барьеры, тарифное регулирование, политику импортозамещения, политику замкнутой экономики. Это только краткий перечень инструментов государственного регулирования, которые могут как стимулировать, так и ограничивать производственно-хозяйственную, торгово-инвестиционную деятельность.

Шестой фактор – потребительская приверженность товару или производителю. Мне очень нравится этот фактор, потому что приверженность определенному товару, бренду, торговой марке, даже лицу, рекламирующему что-то, не поддается никакому логическому описанию. Это всё происходит где-то на уровне просто личной симпатии или антипатии. Я знаю много примеров, когда люди не любят какого-то актера, и с ним у них ассоциируется товар, который он рекламирует. Конечно же, могут иметь влияние какие-то скандальные моменты, связанные не только с компанией, а с рекламирующим лицом, потому что лицо бренда напрямую ассоциируется с самим брендом, маркой, имиджем, продуктом.

Седьмой фактор – ограничение масштаба производства имеет место, когда в отрасли наблюдаются большие постоянные издержки. Уже существующие компании, обладающие большой долей на рынке, имеют значительные преимущества по издержкам перед новыми участниками. Но это и понятно, так как первичное вхождение на рынок, который мы с вами рассматривали, например в рамках стратегии замещения лидером, достаточно капиталоемкое и требует огромных усилий для того, чтобы не только зарекомендовать себя на рынке, но и потеснить позиции конкурента-лидера.



Восьмой фактор – первоначальные финансовые вложения в оборудование, производственные мощности могут представлять существенные препятствия для вступления на рынок. Однако здесь, как я раньше уже упомянула, это может быть и преимуществом, если попадает под сферу льготного налогообложения или предприятие может действовать в рамках свободной экономической зоны, или может сопровождаться такими инструментами, как тарифное или барьерное регулирование. В этом случае финансовые вливания достаточно обоснованы, поскольку, как правило, государственные стратегические программные документы рассматривают вхождение на рынок инвесторов на достаточно длительный срок. Особое место занимают барьеры для выхода на товарные рынки, создаваемые органами государственной власти в рамках процесса регулирования экономики.

Хотелось бы остановиться на международных барьерах для выхода на рынок. Основные международные барьеры следующие:

- тарифы и сборы, оплачиваемые за импортируемую продукцию;
- обязательные или добровольные квоты в зависимости от стоимости и типа вывозимых товаров;
- соответствие товара нормам безопасности, международным требованиям к маркировке, упаковке;
- таможенные процедуры, включая инспекцию и лицензирование;
- государственное регулирование для защиты внутренних интересов;
- национальное неприятие иностранных товаров;
- ограниченный доступ к каналам распределения вследствие оказания преференций национальным поставщикам, высокая насыщенность рынка.

Конечно, если бы мы сейчас с вами говорили о предмете «Национальная экономика», то эти все факторы служили бы не факторами ограничения, а наоборот – факторами содействия развитию национального производства и защиты отечественного рынка. Однако в глобальном контексте в рамках стратегического менеджмента, когда компания, корпорация или группа компаний рассматривает возможность выхода на международные рынки, все вышеперечисленные факторы являются факторами ограничения. Они сдерживают или искусственно притормаживают вхождение других компаний на национальные рынки.

Преодоление этих барьеров может вызвать рост расходов, привести к подорожанию производимой продукции и стимулировать местных производителей к агрессивному поведению. Очень многие такие явления наблюдались, например, в рамках интеграционных процессов, когда только формировалось единое Европейское пространство, многие страны в рамках ЕС сталкивались даже с открытым сопротивлением при перемещении товаров из стран, входящих в ЕС. Что уж говорить о том, когда другие страны, не входящие в интеграционные объединения, стараются преодолеть международные барьеры.

Каковы же особенности при расширении рынка, в том числе выходу на международную арену?

Вхождение на рынок новых участников является толчком к усилению конкурентной ситуации. Соответственно, действующие игроки должны очень детально наблюдать за поведением новичков. Особенно если это пилотный вход на рынок с новым товаром, брендом. Это означает, что компания действует на основе стратегии вхождения на международные рынки и достаточно критически оценивает свои ресурсы. Если компания приняла решение о выходе на международные рынки, значит, у неё достаточно финансовых ресурсов и есть возможности использования местных ресурсов (сырья, материалов и рабочей силы), а также каналов распределения и каналов сбыта, что очень важно.

Следующая особенность расширения рынка – это взаимозаменяемость альтернативных групп товаров, так называемых «субститутов». Они могут быть взаимозаменяемыми, особенно в случаях, если одна из этих групп приобретает или теряет привлекательность свойств для покупателя или резко сокращается жизненный цикл уже существующих товаров. Типичный пример – убыстряющийся темп появления новых технологий на рынке. Если мы рассмотрим жизненный цикл, например сотовых телефонов в момент их возникновения, в момент становления рынка, и сейчас – то это совершенно разные временные категории.



Консультанты группы McKinsey выявили ряд показателей, которые служат основанием для оценки собственных изживающих себя мощностей. Вкратце опишу некоторые из них. Например, такой показатель, когда для незначительного усовершенствования процесса производства необходимо приложить массу усилий. Или разработка новых технологий, которая сосредоточена не на расширении свойств товаров, а на техническом исполнении. Еще один показатель – когда рост продаж обусловлен модификацией второстепенных характеристик товара, что привлекает лишь незначительную часть покупателей, а улучшение его основных характеристик привело бы к заинтересованности в других сегментах рынка. Последний из наиболее значимых факторов – когда большие компании, занимающие лидирующее положение в отрасли, теряют доли на рынке, уступая более мелким фирмам, чье основное преимущество заключается в применении технических нововведений, позволяющих максимально использовать освобождающиеся средства.

И вот в отношении данного фактора я хотела бы привести пример прорывного научно-технического прогресса, который осуществила Япония. Страна, находившаяся в глобальной разрухе после войны, имеющая столько ограничений: территориальных, логистических, природно-климатических. Страна, которую почти круглогодично трясёт с той или иной степенью интенсивности землетрясений. И вот, Япония позволила себе осуществить гигантский прыжок на рынке техники и технологий в первую очередь за счёт человеческого капитала, за счёт массивного финансирования научных исследований и в немаловажной степени путем стимулирования производителя применять так называемый «метод ускоренной амортизации». Используемый нами классический метод амортизации – это временная разбивка сроков амортизации, например приобретаемой техники или оборудования, привязанных к сроку эксплуатации или к сроку до первого капитального ремонта. Если, допустим, приобретаемая техника имеет срок эксплуатации 20–25 лет, соответственно, срок амортизации разбивается на весь этот период.

В Японии применяется метод ускоренной амортизации, причём государство стимулирует использовать этот метод для того, чтобы компании были заинтересованы в постоянной технологической модернизации. По этому методу современные технологические разработки, новая техника или новые технологии должны использоваться не более 5 лет.

В рамках программ стимулирования преимущества использования метода ускоренной амортизации технологические компании Японии разбивают амортизацию на более ускоренный срок. При этом не полную ее стоимость, потому что морально устаревшую технику они могут продавать другим странам, а продавать по остаточной амортизационной стоимости. Они не только получают налоговые льготы и преференции, но и заново закупают еще более совершенное оборудование. Если компании используют морально устаревшее для Японии оборудование, технику или технологию, на компанию налагаются дополнительные налоговые обязательства или штрафы.

Соперничество между конкурентами

Давайте поговорим о соперничестве между конкурентами. Есть перечень факторов, которые определяют характер соперничества.

Первый фактор – это количество конкурирующих фирм: много, не очень много, мало.

Второй фактор – достаточен ли рост промышленности и имеются ли уже занявшие долю на рынке компании-конкуренты, какова потенциальная ниша на рынке.

Третий фактор – удовлетворяют ли спрос потребителей производимые фирмами-конкурентами товары и услуги и существует ли ниша неудовлетворенных потребностей. Возможно ли создать, искусственно спровоцировать или ускорить возникновение новых потребностей потребителей.

Еще один фактор – объемы производства и является ли продукт скоропортящимся или относительно скоропортящимся.

И, естественно, анализ отрасли. На фоне всех рассмотренных характеристик конкуренции, конечно же, ценовая мотивация – одна из самых серьезных.



Когда мы говорим об оценке преимуществ в конкурентной борьбе, мы должны понимать, что знание процессов, формирующих конкуренцию, помогает активизировать свой потенциал. Для этого фирма проводит оценку собственных слабых и сильных сторон, определяя, какие выгоды от конкуренции она может получить, потому что конкуренция практически всегда носит позитивный характер, как минимум, для потребителей. Чем больше конкуренция, тем лучшая цена, тем более выгодные условия, тем больше сопутствующих услуг, тем больше уникальных качеств предлагается потребителю. Сопоставление конкурентного состояния фирмы в предшествующем и настоящем периодах позволяет не только определить причины сложившейся ситуации, но и обеспечить ее коррекцию в будущем.

Пути достижения конкурентных преимуществ

Итак, заключительным этапом оценки конкурентного положения фирмы является определение возможных путей достижения устойчивых преимуществ перед конкурентами и последующего достижения поставленных стратегических целей. Важные итоговые показатели деятельности фирмы – привлечение новых клиентов, увеличение доли компании на рынке, увеличение прибыльности, обеспечение стабильности финансовых показателей. Успех на рынке зависит от умения компании удовлетворять имеющийся спрос и сделать это с меньшими затратами, чем у конкурентов.

В результате первым шагом в получении фирмой конкурентных преимуществ становится выявление источников возможных преимуществ, которые ведут к достижению желаемого результата. Получение информации о таких источниках основывается как на глубинном анализе конкурентной среды, так и на оценке рыночных возможностей на тех или иных сегментах рынка, страновых или товарных рынках.

К реальным преимуществам фирмы относятся:

1. Низкие цены.
2. Низкие тарифы на доставку.
3. Высокий уровень обслуживания потребителей.
4. Утвердившаяся на рынке торговая марка.
5. Хорошая деловая репутация.
6. Имидж, репутация компании.
7. Прогрессивные характеристики товара.
8. Доступность потребителю товаров и услуг.

Главным преимуществом компании, таким образом, является отношение к ней потребителей. Фирма может производить, продавать исключительную продукцию с точки зрения технических качеств, качества исполнения, но только мнение потребителей о товаре важно для оценки результативности деятельности компании. Это подчеркивает важность восприятия покупателем товаров для последующей оценки реальных преимуществ. Как правило, реальные преимущества – это результат инициативы при выходе на рынок, то есть преимущества, получаемые от новаторства на рынке и первоочередности вхождения.

Доля на рынке реально зависит от срока вступления. Бесспорно преимущество лидера, ступившего на рынок первым, однако это не означает, что он останется там монополистом. Последователи несут меньшие расходы на маркетинговые исследования, чем пионеры рынка. Основываясь на опыте первопроходцев, последователи могут выстраивать собственную распределительную, ценовую политику, а также решать другие маркетинговые, производственные, снабженческие, обслуживающие задачи. Последователи рассчитывают на применение новейших разработок в области техники и технологии.

Торговые марки с благоприятной репутацией, также при вхождении на рынок имеют значительный карт-бланш с учётом устоявшегося имиджа, разрекламированной товарной марки и благоприятной репутации. Они уже владеют определенной благосклонностью со стороны клиента, широко известны, а потребители осведомлены о производимых товарах



и у них ассоциируется товар с определенным качеством, с определенной торговой маркой, торговым знаком, с брендом, названием компании.

Что сделать для того, чтобы сформировать благоприятный имидж? Отчасти мы говорили об этом на предыдущей лекции, и я не устаю повторять о том, что это такой показатель, который сложно измерить какими-то финансовыми индикаторами, но он является краеугольным камнем в разработке и реализации стратегии.

Резюмируя вышесказанное, хотелось бы привести краткие выводы. Оценка реальных рыночных возможностей важна для формирования объективного мнения об обеспеченности ресурсами, о потенциале компании при вхождении на тот или иной рынок, о наличии конкурентной среды, о возможностях роста компании, о потенциальных угрозах, и в целом составить мнение о конкурентной среде. Конкуренты имеют существенные преимущества. Несомненно, и положительное влияние конкуренции как на деятельность производителей, так и на сферу потребителей. Чем больше конкуренции на рынке, тем лучший продукт лучшего качества предлагается производителями, и тем больше это стимулирует развитие рыночной экономики.