

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СТРАТЕГИИ

Статья посвящена конкурентным стратегиям предприятия, рассмотрению видов конкурентных стратегий, описанию возможных рисков при применении выбранной конкурентной стратегии. Рассмотрены виды стратегий и дана их краткая характеристика. Уделено внимание и сфере применения конкурентных стратегий.

Ключевые слова: стратегия, конкурентная стратегия, фокусирование, дифференциация.

В настоящее время экономика России движется по пути преобразований на рынке. Конкуренция между организациями становится ещё более жесткой, поэтому в этих условиях выбрать оптимальную стратегию развития организации и конкурентную стратегию является необходимым. Как правило, успешная работа любой организации в долгосрочной перспективе, её экономический рост зависит от правильного выбора стратегии развития организации, которая позволяет наилучшим образом реализовать ресурсы организации.

В условиях сильной конкуренции и быстро изменяющейся ситуации на рынке организациям необходима не только концентрация внимания на состоянии дел внутри компании, но и на выработку долгосрочной стратегии поведения, позволяющей вовремя реагировать на окружающие их изменения. Поэтому учёт конкурентных преимуществ организации и правильная оценка рынка обеспечивают компаниям различных форм собственности построение оптимальной конкурентной стратегии для того, чтобы удержать свою долю на рынке.

В настоящее время, исключительно важным является то, что необходимо осуществлять такое управление, которое обеспечивало бы адаптацию компании к быстрым изменениям, происходящим в условиях ведения бизнеса.

Главный фактор здесь является конкуренция, определяющая успешность организации или её неудачу. В ходе конкуренции оказывается понятно, насколько инновационная политика предприятия, разработка кор-

поративной культуры или воплощение выбранной стратегии определяют ее эффективность.

Стратегия – объединяющая модель действий, которые предназначены для достижения поставленных целей организации. Содержанием стратегии является свод рекомендаций по принятию решений, которые используются для того, чтобы определить основные направления деятельности организации.

Выделяют следующие виды стратегии, которые представлены на рисунке 1.

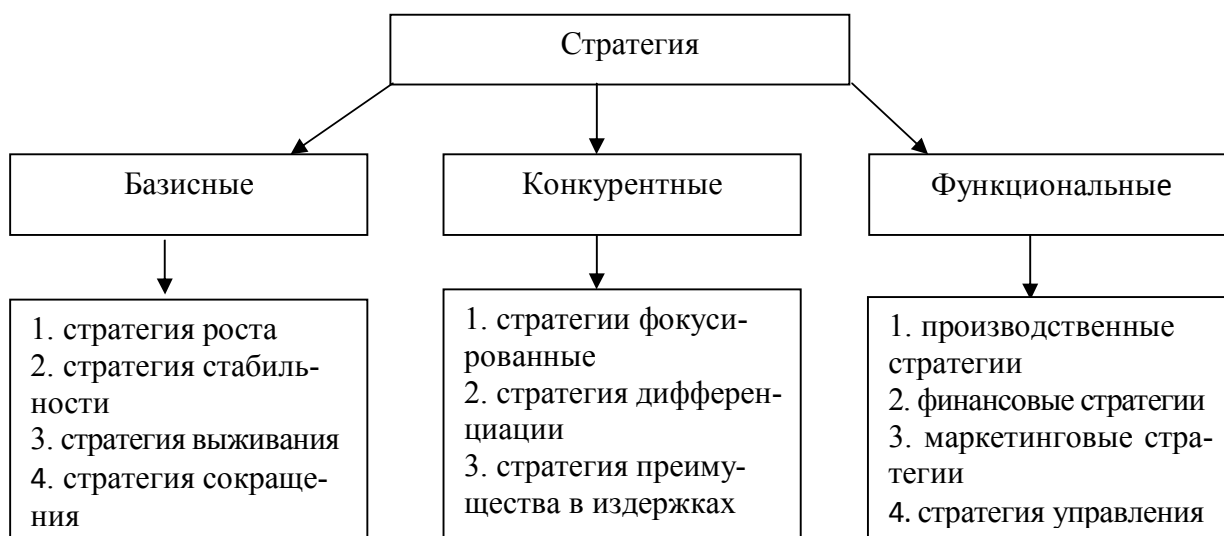


Рис. 1. Классификация стратегий

Конкурентная стратегия – данная стратегия рассчитана на долгосрочный период времени для наступления или обороны, для того чтобы укрепить положение компании.

Создание конкурентной стратегии организации ориентировано на то, чтобы достичь конкурентных преимуществ. Известный экономист Майкл Портер выделял 3 основных конкурентных стратегии, имеющих универсальный характер и применяющиеся для достижения всех конкурентных преимуществ. Это сила выражается в преимуществах в издержках, дифференциации, фокусировании. Более наглядно виды конкурентных стратегий представлены на рисунке 2.

Как показано на рисунке 2, сущность стратегии преимущества в издержках заключается в свободе выбора действий, как в ценовой политике, так и на определенных уровнях доходности.

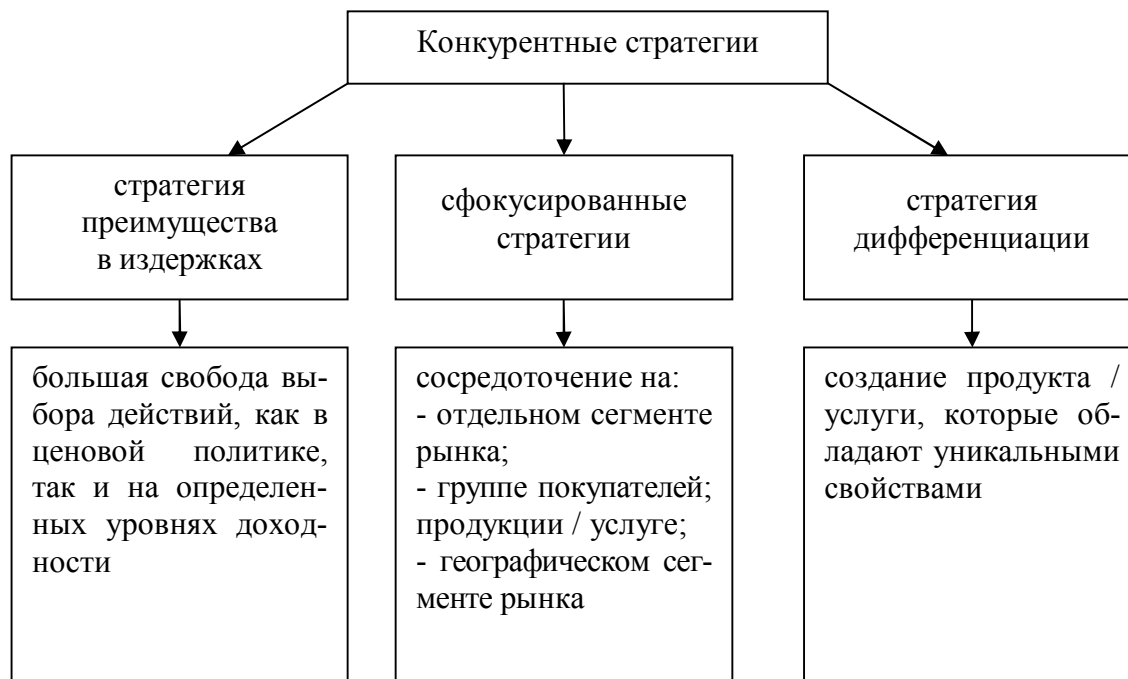


Рис. 2. Виды конкурентных стратегий и их характеристика

При данном виде стратегии компания может достичь своей цели – абсолютное отраслевое лидерство в издержках за счет того, что будет применять комплекс специальных мер. К таким мерам можно отнести: создание производственных мощностей, снижение уровня издержек на основе накопления опыта, осуществление жесткого контроля, отказаться от мелких операций с покупателями, минимизировать затраты в следующих областях: исследование и разработка, обслуживание, сбыт, реклама.

Внедрение перечисленных мер позволит организации завоевать большую долю рынка, но для этого понадобятся следующие элементы: четкая организационная структура, большие первоначальные капиталовложения, готовность нести убытки на старте.

Компания получит прибыль из-за низких издержек, даже когда соперники потерпят убытки – это защита от конкурентов.

1. Защита от покупателей заключается в том, что низкий уровень издержек позволит компании снизить цены до уровня менее успешных конкурентов.
2. От поставщиков – низкий уровень издержек позволит компании быть более гибкой при изменениях стоимости необходимых материалов, сырья, комплектующих и т.д.

3. Высокие барьеры входа в отрасль защитят компанию от появления новых конкурентов.

4. Выбранная позиция создаст благоприятные условия, чем у конкурентов с субститутами.

Стратегия дифференциации предполагает создание нового продукта или услуги, которые обладают уникальными свойствами. Дифференциация может быть осуществлена по различным критериям таким, как:

- престиж дизайна или брэнда,
- используемая технология производства,
- функциональные возможности,
- качество обслуживания потребителей,
- по развитости дилерской сети и другие.

Наиболее эффективной является дифференциация сразу по нескольким критериям.

Результат успешного применения стратегии дифференциации – это сформировать высокий уровень лояльности потребителей.

У рассматриваемой стратегии можно выделить следующие риски:

1. Возможность того, что уменьшится лояльность потребителей из-за значительной разницы в издержках между фирмой, которая производит, и её конкурентами.
2. Из-за накопления у покупателей потребительского опыта может произойти снижение значимости фактора дифференциации.
3. Конкуренты могут применять аналогичную стратегию, что снизить эффективность проведенной дифференциации.

Сфокусированные стратегии предполагает концентрацию деятельности организации в узкой сфере, в рамках одной отрасли, на ограниченном рынке. Сфокусированные стратегии рассмотрим более подробно в следующем подпункте.

Сфокусированные стратегии отличаются от других стратегий достаточно узкой специализацией и ограничением рынка сбыта продукции или услуги среди небольшого количества покупателей.

Данная стратегия предполагает сконцентрировать продажи на целевую аудиторию потребителей при ограниченном ассортименте продукции или услуг.

Выбирают сфокусированные стратегии для составления бизнес-плана компании, у которых недостаточно ресурсов (финансовых, интел-

лектуальных, сырьевых) необходимых для нахождения в большом сегменте продукции. Ещё одна причина выбора данного вида стратегии – это недобросовестная конкуренция, которая проявляется доминированием участников рынка, также существованием препятствий и барьеров для нахождения продукции на рынке.

Исходя из вышесказанного можно сказать, что находит применение данная стратегия на небольших предприятиях, которая является для таких компаний оптимальной формой развития. Бывают и моменты, когда узкая специализация характерна и для крупных организаций. Но важно помнить, применяя сфокусированную стратегию, что происходит ограничение потенциала бизнеса и, как следствие, предприятие может упустить прибыль. Использование сфокусированных стратегий для небольших компаний связано с риском столкновения с более крупными конкурентами на рынке, стремящихся к использованию преимуществ в конкурентной борьбе и имеющих крупные производство.

Сфокусированные стратегии направлены на то, чтобы обеспечить преимущества над конкурентами в определенном сегменте рынка. Основа сфокусированной стратегии включает в себя направленность деятельности организации и квалифицированность персонала, которые позволяют успешно обслуживать рынок.

Организация, которая выбирает сфокусированную стратегию, определяет отдельный сегмент и направляет деятельность только на данный сегмент. Оптимизирует свою стратегию с соответствующими целевыми сферами, организация может получить некие конкурентные преимущества в данных областях, хотя общими конкурентными преимуществами во всех отрасли, организация не может и не обладать. Организации, которые реализуют сфокусированные стратегии, всегда должны осуществлять контроль за действиями, которые предпринимают их конкуренты с широкой сферой деятельности [1].

Маркетинг является важнейшим фактором сфокусированных стратегий. С его помощью можно понять, насколько перспективна занимаемая рыночная ниша, даже если считается, что она давно поделена между сильными игроками рынка. Например, компания выбирает сфокусированную стратегию, делает глубокие маркетинговые исследования, понимает в какой рыночной нише ей работать, организация сконцентрирует деятельность только в данном сегменте. В данном случае принятые уси-

лия по оптимизации будут максимально эффективными, чем если бы маркетинговые исследования не проводились.

При определенных достоинствах сфокусированной стратегии, можно выделить следующие риски:

1. Применение технологий и методов, лежащих в основе стратегии фокусирования, легко скопировать. Как следствие, они могут использоваться конкурентами, которые имеют более гибкую систему планирования.

2. Демпинг, осуществляемый конкурентами при предложении ими более широкого подобного ассортимента продукции или услуги, что уничтожит рыночную нишу.

3. Если привлекательность рынка будет достаточно высокой, то это приведет к появлению новых конкурентов, то есть к переполнению. Показатели рентабельности упадут, а уровень конкуренции вырастет.

4. При узкоспециализированности продукция или услуги могут оказаться неконкурентоспособными.

5. Для достижения большей специализации конкуренты будут применять свои преимущества (финансовые, технологические, интеллектуальные), что позволит им войти в узкую нишу.

6. Для достижения максимального уровня конкурентоспособности, при производстве отдельной продукции или услуги, эффективными оказываются применение одновременного нескольких базовых стратегий.

Также следует сказать, что каждая отдельно взятая сфера деятельности имеет свои характерные черты, особенности, которые стимулируют применение той или иной стратегии [2].

Сфокусированные стратегии могут применяться не на всех рынках, и не при любых условиях, которые происходят на рынке. Для того чтобы применить данный вид стратегии, необходимо соблюдение ряда условий:

1. Потребители должны формировать разнообразие спроса.
2. Рыночная ниша, которая была выбрана в качестве объекта специализации, должна обеспечить необходимый сбыт товаров или услуг при хорошем уровне рентабельности и потенциале роста.
3. В широком сегменте рынка есть такие ниши, применение которых возможно и узкой специализации.
4. Компании-конкуренты, которые представлены в широком сегменте рынка, назвать активными игроками нельзя.

5. Организации, которые стремятся стать основными игроками на рынке, концентрируют внимание потребителей на узкой сфере деятельности из-за нехватки ресурсов.

Показатели эффективности деятельности компании, которые выбирают сфокусированную стратегию, будут высокими только в случае, если:

1. организация добивается в своем сегменте устойчивой лидерской позиции в минимизации издержек (сфокусированная стратегия на издержках) или максимально дифференцирует свою продукцию или услугу в данном сегменте;

2. выбранный сегмент должен быть привлекательным.

Реализация любой из конкурентной стратегии требует того, чтобы компания создала непреодолимые препятствия, которые затрудняли имитацию стратегии конкурентами. Поскольку создать такие препятствия невозможно, то компания становится «подвижной мишенью» для конкурентов, продвигаясь на выгодные позиции и инвестировать в те мероприятия, которые этому способствуют. Потенциальной угрозой для организации является реализуемая стратегия конкурентами, которая отлична от стратегии данной организации.

Описанные стратегии представляют собой общие варианты способов для конкурирования и могут применяться организациями в качестве базы при осуществлении выбора направления своего развития. Конкурентные стратегии охватывают большой диапазон различных ситуаций, в которых могут оказаться современные организации. И, как правило, конкурентные стратегии дают основу для направления мероприятий по борьбе с конкурентами и предлагают максимально оптимальные способы для этой борьбы.

Библиографический список

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии: монография. М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. С. 287.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2012. С. 387.