

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

В.О. Шалгин, И.М. Севастьянов
Научный руководитель А.А. Тарелкин

Конкурентная стратегия есть ни что иное, как инструмент в руках управленца, помогающий в достижении поставленных целей. Разработка, планирование реализации и анализ результатов конкурентной стратегии в соответствии с планом – три главных показателя ее эффективности. Разработанный план реализации конкурентной стратегии несет в себе функцию определения должностных полномочий при работе со всеми сегментами рынка и направляет сотрудников предприятия в правильную поведенческую модель при той или иной ситуации или действиях конкурентов, создает условия для согласованной работы всего персонала организации для достижения предполагаемого результата. Одним из главных результатов может послужить характер действий компании на рынке – он становится взаимосвязанным и целенаправленным.

Концепцией разработки конкурентной стратегии можно назвать определенный алгоритм действий, направленный на достижение положительного экономического эффекта за счет усиления конкурентной позиции организации.

Роль функции конкурентно-стратегического планирования в организации берет на себя свод принципов (правил) ее формирования и реализации на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

Преемственность конкурентной стратегии заключается в сборе аналитической информации предприятием, исходя из прошлого опыта, еще до стадии ее разработки с целью определения комплекса полезных действий

в конкурентной борьбе, его актуализация. Более того, данный анализ помогает определить и избежать предыдущих ошибок при разработке новой конкурентной стратегии.

Последовательность же отображает зависимость следующего этапа планирования, разработки или реализации от предыдущих результатов. Это необходимо для того, чтобы минимизировать рассогласованность конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ликвидировать предыдущие ошибки и оценить уже полученные результаты.

Разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов реализации стратегии.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Из-за того, что сама по себе разработка и реализация стратегии включает в себя работу нескольких служб и функциональных подразделений, алгоритм ее реализации необходимо разделить на фазы:

- фаза подготовки (этапы 1 и 2);
- фаза разработки (этапы 3, 4, 5);
- фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Как показывает статистика, в 70% случаев фаза разработки полностью

или в большей степени видоизменяет будущую стратегию организации.

Задачи, поставленные руководящим звеном компании на стадии разработки, передаются всем задействованным функциональным подразделениям, которые занимаются продажами и маркетингом. Одновременно с этим проводится анализ рынка на предмет интенсивности конкуренции и непосредственной конкурентной позиции организации (этап 3). Исходя из его результатов и производится определение дальнейшей конкурентной стратегии, проводится анализ ее соответствия сформулированным ранее задачам и возможностей ее реализации со стороны предприятия (этап 4). Конкурентная стратегия, которая основывается на маркетинге, крайне зависима от внешних и внутренних факторов (условий среды и ресурсов организации), следовательно, для наглядной оценки конкурентоспособности фирмы зачастую применяют SWOT-анализ.

Его основная функция в оптимизации и систематизации уже собранного аналитического материала, на основе которого и будут приниматься дальнейшие управленческие решения.

Иначе говоря, SWOT-анализ есть ни что иное, как связующее звено между разработкой конкурентного плана организации и формулированием конкурентной стратегии (этап 5).

Исходя из статистических данных, большая часть бюджета, выделенного на данный проект, уходит как раз на стадию разработки, а именно: около 40% на 3 и 4 этапы. Также статистика гласит, что в 40% случаев организации не удается справиться с фазой разработки и она либо возвращается к началу, либо переосмысляет свою деятельность в данном вопросе.

После принятого решения о том, что данная стратегия соответствует всем требованиям, целям и задачам руководства, наступает стадия реализации, т.е. воплощение разработанной стратегии в жизнь. Роль маркетологов и специалистов по продажам в данном случае неизменна – они продолжают действовать на рынке в соответствии с утвержденным планом

реализации стратегии (этап 6). Главной целью начального этапа реализации является грамотное воплощение в жизнь разработанной стратегии и оценка ее эффективности. Хорошо составленный план реализации конкурентной стратегии может помочь в реализации данной задачи. Структура такого плана, как правило, выглядит следующим образом:

1. резюме;
2. описание и анализ текущей ситуации на рынке;
3. описание и анализ конкуренции на рынке;
4. итоги прошлого периода;
5. постановка целей и описание выбранной стратегии;
6. оценка выбранной конкурентной стратегии;
7. план реализации выбранной конкурентной стратегии;
8. бюджет на планируемый период.

Целью данного конкурентного плана можно назвать определение и описание направления деятельности организации для достижения поставленных задач, создание алгоритма действий. Также он включает в себя постоянный конкурентный мониторинг и оперативное реагирование на изменения в ситуациях на рынке. Следовательно, представленный выше план реализации конкурентной стратегии является крайне полезным вспомогательным средством при внедрении стратегии в организации и на рынке.

При фазе реализации стратегии устанавливается отчетный период, по окончании которого производится анализ полученных результатов и экономический эффект (этап 7). Исходя из конкурентного плана, структурным подразделениям гораздо проще выявить и провести данный анализ, т.к. он играет роль источника накопленного за прошедший период опыта.

Если по результатам данного исследования стратегия имеет положительный экономический эффект для компании, то следующим обсуждаемым вопросом станет ее корректировка и актуализация.

Следовательно, в конкурентный план вносятся соответствующие изменения, утверждаются новые цели (этап 8). Однако, в случае, когда конкурентная стратегия не показывает должную эффективность или даже несет негативный характер, обозначаются причины ее неудачной реализации и разрабатывается совершенно новая конкурентная стратегия.

Фаза реализации является важнейшим этапом в формировании конкурентной стратегии. Исходя из статистических данных, в 68% случаев перехода организации к стадии реализации ее экономические показатели вырастают, а бюджет, потраченный на данное мероприятие, окупается в среднем в течение полутора-двух лет. Данная статистика наглядно доказывает эффективность применения стратегического управления при условии, что организация грамотно действует в условиях определенного алгоритма.

Список использованных источников:

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.Маркетинг. – М.: Экономика, 1999. – 188-192 стр.
2. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо, 2003. – 159 стр.
3. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. – 76 стр.
4. Hill Charles W.L. International Business: Competing in the Global Marketplace. – McGraw-Hill Higher Education, 2004. – 110-119 стр.