

Как оценить уровень конкуренции?

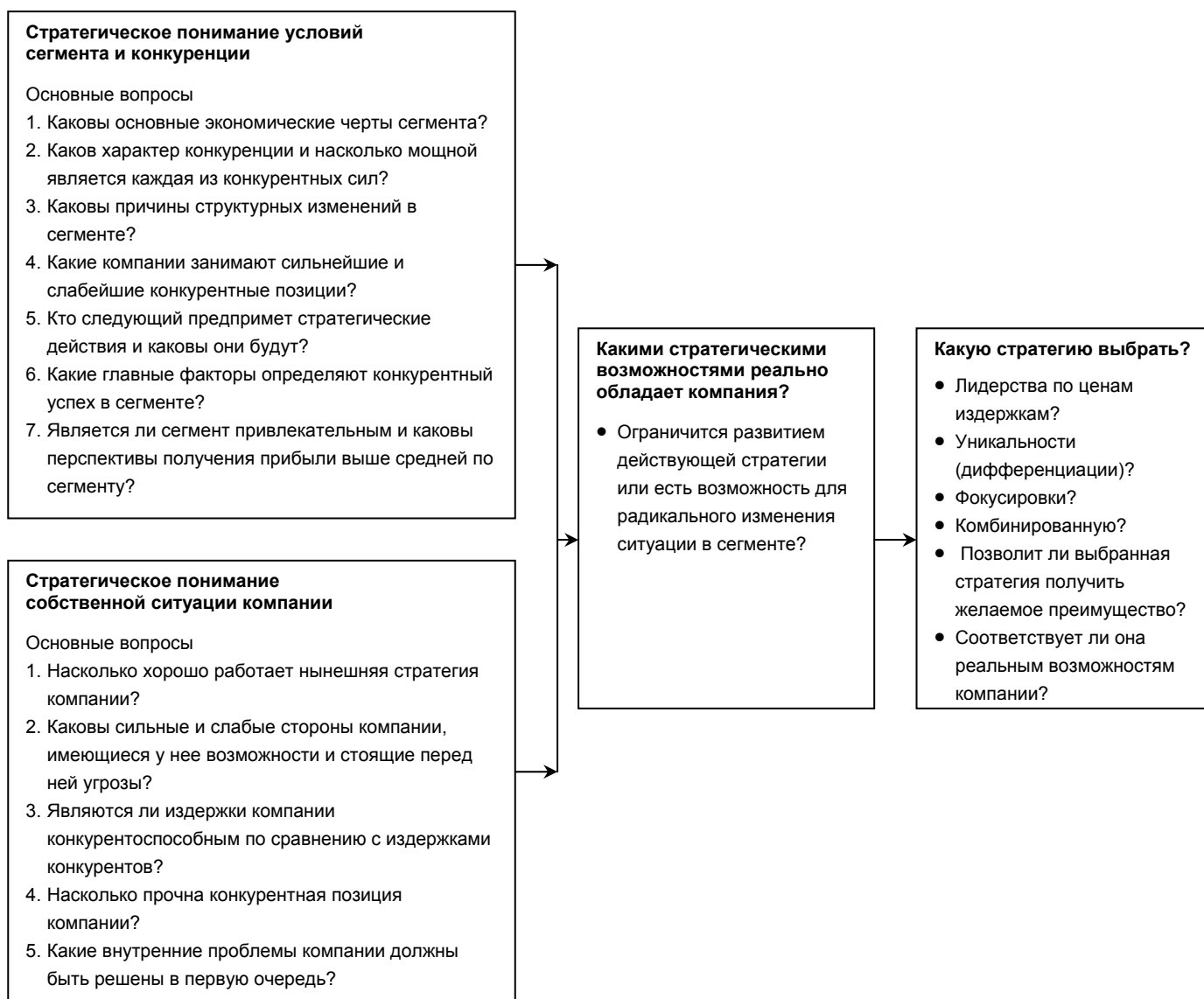
Действуя обдуманно или интуитивно, человек все равно перемещается из настоящего в будущее.

Картина этого будущего всегда есть в настоящем, даже если и не осознается. Степень неожиданности – мера правильности оценки сегодняшней ситуации

. Сунь-Цзы, «Искусство войны».

Прежде чем приступить к выбору стратегии конкурентного преимущества, целесообразно воспользоваться таблицей, которая хорошо помогает структурировать как последовательность решения вопросов, так и сфокусировать внимание Руководителя на тех факторах, которые следует принимать во внимание в конкретном сегменте рынка.

Последовательность принятия стратегических решений.



Традиционная модель разработки стратегии предполагает, что будущее предсказуемо и имея в своем распоряжении набор аналитических методов, руководители способны составить прогноз развития любого сегмента бизнеса. Если же будущее достаточно туманно (как всегда бывает в реальном бизнесе), то недооценка фактора неопределенности может привести к выбору стратегии, не позволяющей компании ни защититься от угроз со стороны конкурентов, ни воспользоваться теми уникальными возможностями, которые открываются в ситуации высокой неопределенности. **Опасна и другая крайность: будучи не в состоянии разработать стратегию, базирующуюся на традиционном анализе, некоторые менеджеры полностью отказываются от строгих рамок планирования и начинают принимать сугубо интуитивные решения.**

Руководителям, постоянно вынужденным предпринимать реальные стратегические шаги в условиях неопределенности, необходим метод свободный от обеих крайностей, который позволяет разработать стратегию конкурентного преимущества, приспособленную к тому или иному уровню неопределенности

Четыре уровня неопределенности.

Неопределенность, которая сохраняется после проведения анализа с применением системных методов, можно назвать остаточной. Однако зачастую остаточная неопределенность тоже поддается оценке, причем, как показывает практика, имеет четыре уровня.

Уровень 1: Достаточно точно прогнозируемое будущее

На этом уровне остаточная неопределенность не играет сколько-нибудь заметной роли в принятии стратегических решений. Руководителям достаточно разработать один прогноз, который имеет необходимую степень точности и станет базой для корпоративной стратегии.

Уровень 2: Сценарная неопределенность

В этом случае будущее описывается как один из ряда обособленных сценариев. Аналитические методы не в состоянии выявить, какой из них будет воплощен в жизнь, но помогают определить вероятность реализации того или иного варианта.

С неопределенностью второго уровня сталкиваются многие компании, деятельность которых зависит от изменений в государственном регулировании и законодательстве.

Другая типичная для второго уровня ситуация возникает, когда ценность избранной корпоративной стратегии зависит главным образом от действий конкурентов, а предсказать их невозможно.

В данном случае руководителю необходимо разработать несколько обособленных сценариев, каждый из которых должен основываться на том или ином варианте развития событий, связанных с ключевыми факторами остаточной неопределенности.

Для оценки разных сценариев могут потребоваться различные модели. Первоочередной задачей становится сбор информации, способствующей установлению степени вероятности того или иного результата. Серьезное внимание следует уделить изучению тех путей, по которым пойдет развитие сегмента в различных случаях, - это позволит понять, какие рыночные сигналы нужно отслеживать особенно тщательно.

Уровень 3: Диапазонная неопределённость

На третьем уровне можно выявить только диапазон возможных вариантов будущего. Он определяется несколькими ключевыми переменными, однако реальный результат может находиться в любой точке этого диапазона. Отдельных сценариев, т.е. описания возможных ситуаций по нескольким взаимосвязанным параметрам - создать невозможно.

С неопределенностью третьего уровня часто сталкиваются компании, которые действуют в новых отраслях или выходят на новые региональные рынки. Даже самое квалифицированное исследование рынка дает лишь одну характеристику – диапазон возможного охвата покупательской аудитории (скажем, от 10 до 30%). При этом ни одного четкого сценария в указанных пределах не вырисовывается, поэтому оценить объем потенциального спроса чрезвычайно трудно.

На третьем уровне неопределенности нужен анализ, аналогичный используемому на втором уровне. Необходимо выявить ряд направлений, по которым в принципе могут развиваться события, а затем сосредоточиться на отслеживании рыночных сигналов, указывающих по какому из этих вариантов идет развитие.

Здесь существует несколько общих правил. Во-первых, следует ограничить число принятых к разработке направлений, поскольку сложность «жонглирования» более чем четырьмя-пятью вариантами затрудняет принятие решений. Во-вторых, необходимо избегать создания лишних вариантов, то-есть тех, которые либо очень маловероятны, либо невозможно определить их влияние на выбор стратегии.

Уровень 4: Полная непредсказуемость

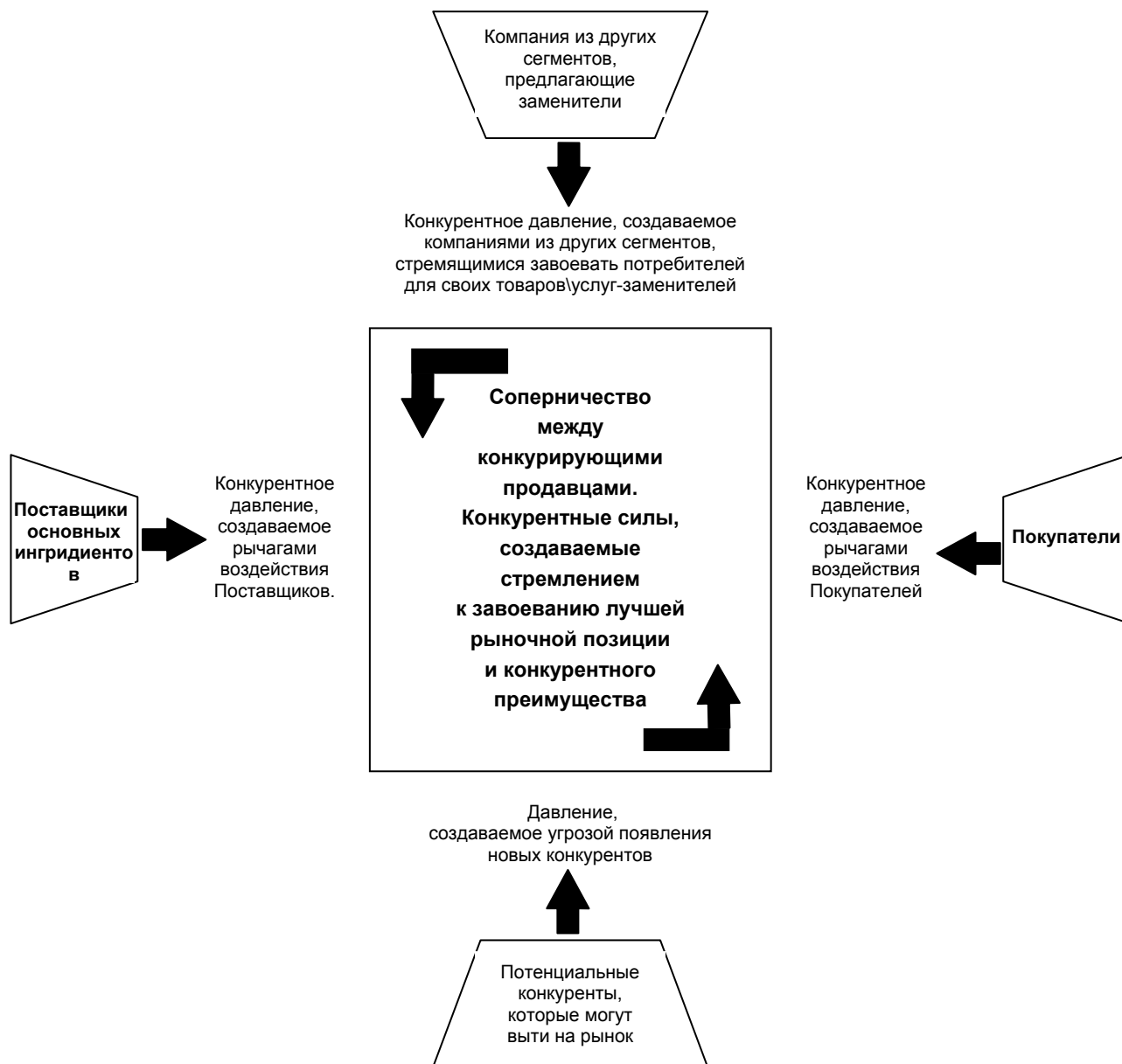
На четвертом уровне неопределенность настолько многомерна, что какие-либо характеристики соответствующей среды практически не поддаются прогнозированию. Нельзя определить ни обособленные сценарии, ни диапазон возможных результатов, ни те переменные, от которых зависит будущее (а иногда даже выявить их невозможно).

Ситуационный анализ на четвертом уровне носит преимущественно качественный, а не количественный характер. И все же необходимо избегать искушения «все бросить» и начать действовать исключительно на основе интуиции. Напротив, Руководитель должен систематизировать как известные сведения, так и те, которые в принципе можно получить. Даже если анализ совокупной информации не позволит дать содержательный прогноз возможных (не говоря уже о вероятных) вариантов, Руководитель же составит общее представление о будущем.

Для того, чтобы снизить уровня возможной неопределенности, сегодняшний и предполагаемый уровень конкуренции в своём сегменте бизнеса очень удобно оценить, пользуясь знаменитой моделью Михаэля Портера. Ее можно использовать как для организации качественного обзорного анализа, так и для самого точного количественного (в этом случае следует сформулировать 7-8 основных факторов, определяющих перемены в каждой из пяти сил конкуренции, после чего определить значимость этих факторов конкретно в Вашем сегменте бизнеса, используя «Метод взвешенных коэффициентов»). После чего остается организовать сбор необходимых количественных данных. Таким образом, Руководитель сам может определить необходимую ему точность анализа и, соответственно, позаботиться об этом.

Модель «пяти сил», которые определяют уровень конкуренции в сегменте.

Источник: Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy"



На основании анализа будущего уровня конкуренции в сегменте Руководитель может выбрать одну из трех основных стратегических позиций:

Формирующая: Компании, избравшие формирующую позицию, стремятся изменить структуру сегмента в соответствии с собственной концепцией. Сама стратегия заключается в создании новых рыночных возможностей – путем радикальной реорганизации относительно стабильных сегментов с первым уровнем неопределенности либо посредством установления контроля над развитием рынка в сегментах с более высокими уровнями неопределенности.

Адаптивная: Сторонники адаптивной позиции, напротив, принимают и нынешнюю, и будущую структуру сегмента как данность. Они лишь реагируют на предоставляемые рынком возможности/опасности и преобразуют в соответствии с этим деятельность своей компании.

Третья позиция – сохранение права на участие в игре – представляет собой особую форму адаптивной позиции, используемую только на втором, третьем и четвертом уровнях неопределенности. Компания делает шаги, минимально необходимые для сохранения существующего положения. Такие действия позволят компании дождаться снижения уровня неопределенности, а затем выбрать ту или иную стратегию.

Определившись с позицией, Руководитель может приступить в выбору стратегии конкурентного преимущества.

Александр Фридман, управляющий партнёр консалтинговой
компания «Amadeus Group».