

«Профессия – Директор», С-Петербург, октябрь 2007

## На войне как на войне?

*«Бизнес-это война. Покупатели-территория, которую необходимо завоёвывать. Конкуренты-противники, которых надо победить. Чтобы победить в войне, необходима стратегия. Именно этот документ описывает цели войны, ресурсы вероятных противников и приоритетные методики ведения боевых операций. Всего на всех не хватит».*

Джек Трout «Маркетинговые войны»

### Для чего нужна стратегия?

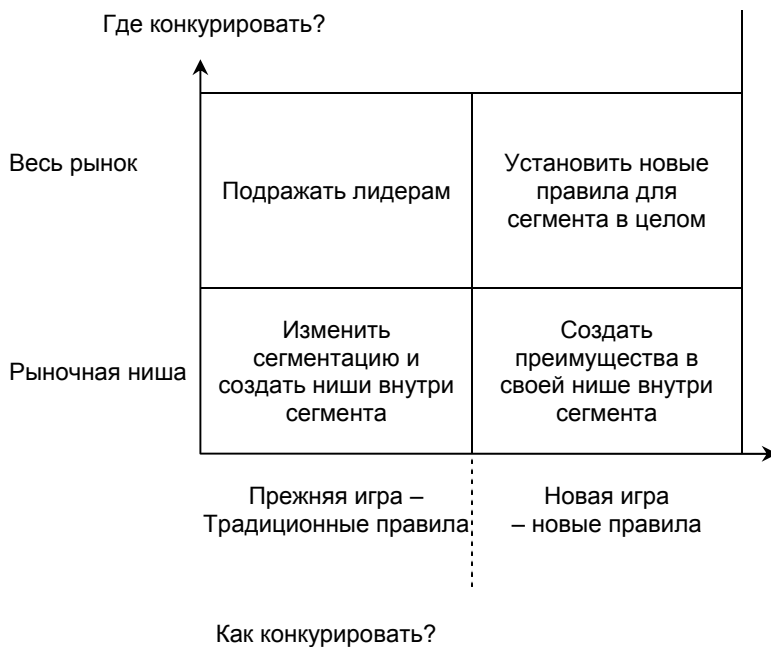
Стратегия представляет собой набор специфических действий, которые фирма собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы. Все эти действия должны быть логически взаимосвязаны между собой по последовательности исполнения и взаимному соответствию. Поскольку для практически любой компании таких действий достаточно много (что естественно), то очевидно, что идея «стратегия в гениальной голове руководителя» представляет собой управленческий нонсенс. Известно, что даже четыре цифры дают 9999 возможных комбинаций, поэтому можно легко представить, насколько эффективно можно управлять компанией, не имея письменного и структурированного изложения собственного представления о будущих действиях (в среднем трёхлетняя стратегия компании с оборотом 5000000 лат представляет собой документ объёмом в 50 страниц).

Переведя безусловно гениальные мысли руководителя в доступный к прочтению и осмыслению формат документа, Компания получает ряд серьёзных преимуществ:

- В процессе структурированного изложения собственные представления можно на всякий случай подвергнуть качественному или количественному анализу как самостоятельно, так и с помощью приглашённых специалистов (благодаря чему получить оценку со стороны, что, с учётом свойственного нам природного оптимизма совсем не вредно).
- Подчинённые (которым, видимо, предстоит реализовывать наши замыслы) получают хорошую возможность внимательно изучить документ, подготовить свои вопросы, высказать сомнения и, в конечном итоге, прийти к единому с руководителем мнению как относительно будущих целей, так и о способах их достижения (в результате серьёзно повышается эффективность работы всех уровней сотрудников, которые теперь могут продумывать собственные действия с полным пониманием как ожидаемых результатов, так и критериев хорошо/плохо. В противном случае лишённый перспективного видения сотрудник может выполнять только разовые поручения, после чего ожидать следующего «руководящего пинка». Что, в свою очередь, вызывает раздражение начальника и вызывает жгучее желание сменить персонал на «более инициативный», который всё понимает сам).
- Корректно сформулированные планы позволяют проанализировать финансовые возможности, и, в случае расхождения, либо скорректировать излишне амбициозные планы, либо подтянуть необходимые финансовые ресурсы с полным пониманием перспектив и успешности их использования. (В настоящее время, когда развернулась активная охота за Европейскими деньгами, последнее особенно актуально, так как привлечение соответствующих средств без тщательного плана их использования принесёт скорее вред, чем пользу. Правда, многие руководители считают, что были бы деньги, а уж распорядиться они ими сумеют. В чём глубоко ошибаются).

Стратегию формирования долгосрочного конкурентного преимущества от буйной фантазии отличает четыре важных фактора: Стратегия должна обеспечить достижение целей, которые интересуют Владельца; все предполагаемые в рамках стратегии действия должны соответствовать реальным или доступным к привлечению ресурсам Компании; все планируемые действия должны учитывать ресурсы потенциальных конкурентов; все планируемые действия должны учитывать векторные тенденции в поведении покупателей и в каналах дистрибуции.

Первым шагом в разработке стратегии является выбор активности. Стандартные варианты можно проиллюстрировать следующей матрицей:



#### Игра «по-прежнему»:

Стратегия имитации: Достаточно типичным выбором являются стратегии, которые расположены в левом верхнем углу матрицы: конкуренция в пределах прежних правил игры на всём рынке. Компания, которая выберет такой вид активности, должна принять как истину предложенную лидером сегмента «трактовку» рынка и сосредоточить свои усилия на как можно более точном копировании как подхода к ведению бизнеса, так и сильных сторон лидера (предварительно оценив достаточность ресурсов). Выбрав такую стратегию, Компания получает гарантию относительно спокойного «дрейфа», но отказывается от претензий на лидерство в сегменте.

Вторая возможность указана в левой нижней части матрицы. Можно вести конкурентную борьбу «по старым правилам», но не на всём рынке, а в отдельно взятой нише, которая более всего позволяет использовать сильные стороны компании. Таким образом, Компания стремится стать лидером отдельной ниши внутри рынка, как правило – с помощью либо более точного позиционирования старых товаров/услуг, либо выводя новые! Рассчитанные на консолидацию какой-либо целевой потребительской группы. Успех в этом случае достигается в том случае, если конкуренты либо не собираются следовать примеру Компании, либо вообще не рассматривают выбранную Компанией нишу как привлекательную.

В правой части матрицы расположены гораздо более рискованные виды стратегий, основанные на идее «новой игры». Они используются гораздо реже, но сулят большие выгоды.

Можно предпринять попытку изменить правила игры в отдельных нишах. Пример: производители бульонных кубиков предлагают потребителям использовать кубики в качестве приправ, которые улучшают вкус блюд.

Самый рискованный вариант – «новая игра на всём рынке». Это означает готовность поменять правила игры во всём сегменте и в случае успеха приводит к полной смене принципов выбора, приобретения или использования товаров/услуг. Так появление больших торговых центров в Латвии вызвало системное изменение покупательских привычек наиболее активного покупательского сегмента (теперь значительное количество товаров и услуг приобретается именно там, в связи с чем многие ранее успешные розничные магазины, расположенные в центре города, постоянно теряют покупателей).

Какую бы стратегию не избрала компания, если она стремится добиться конкурентного преимущества, то должна привлечь внимание потребителей к своей продукции, предоставляя большую «ценность» в сравнении с продукцией конкурентов. При этом основная проблема заключается в том, что эту самую ценность абсолютно недостаточно создать (или придумать), необходимо убедить в этом покупателей.

Компании всего мира имеют на вооружении все мыслимые и немыслимые способы завоевания рыночного преимущества. В этом смысле, существует столько стратегий конкуренции, сколько конкурирующих фирм.

Однако, отбросив нюансы, можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы.

При этом каждый из способов формирования долгосрочного конкурентного преимущества не является гарантированным заклинанием, обеспечивающим успех. У каждого способа существуют плюсы, минусы и обязательные исходные условия, без которых стратегия никогда не будет успешно реализована.

Название стратегии	Суть стратегии	Обязательные ресурсы для реализации	Риск
<b>Стратегия самой низкой цены</b>	Компания превосходит конкурентов, предлагая более низкую цену, на величину обеспечивающую внимание покупателя.	Большой капитал, необходимый для запуска технологий снижения издержек без чего невозможно дать низкую цену.	Не захватить той доли рынка, которая обеспечит необходимый объем прибили с учетом низких цен.
<b>Стратегия уникальности</b>	Компания превосходит конкурентов по уникальным свойствам товара / услуги в вопросах которые покупатели считают важными и готовы оплачивать.	Обладание уникальными предложениями и ресурсы для соответствующего адекватного обслуживания покупателей.	Покупатели могут не оценить предложенной уникальности, конкуренты предложат внешне похожий продукт по более привлекательной цене.
<b>Стратегия фокусировки</b>	Компания превосходит конкурентов по умению обслуживать какую-либо специфическую группу покупателей.	Возможность системно анализировать специфику потребителей и реально превзойти конкурентов настолько, чтобы это оценила специфическая группа.	Не суметь достаточно убедительно показать свои преимущества для специфической группы по причине непонимания специфики потребностей.

В соответствии с выбранной стратегией разрабатываются детальные планы набора товаров/услуг; ценовая политика; приоритет охвата каналов распределения; методы и каналы воздействия на покупателей. Компания, которая не сформировала свою стратегию, обречена на поражение при усилении конкуренции (даже если сегодня она чувствует себя вполне уверенно), так как не сможет сфокусировать свои ресурсы ни на чём конкретном и, следовательно, не обеспечит своим товарам/услугам никакого преимущества в глазах покупателя.

Дискутировать о том, нужна ли стратегия, довольно бессмысленно - после вступления Латвии в ЕС можно будет наблюдать, как активизируется процесс естественного отбора. Компании, не успевшие разработать (и внедрить) свою стратегию конкурентного преимущества, будут сметены. Основная же битва за покупателей будет проходить между теми, кто такой стратегией обладает. Победят те, кто не полагается на собственную скорость реакции на проблемы, а заблаговременно успел обеспечить свою компанию необходимыми инструментами стратегического управления.

(При написании статьи использованы материалы "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing and Competitors" by Michael E. Porter.)