

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

В.Ю. Голоколенко, 4 курс

*Научный руководитель – Н.В. Стефанович, старший преподаватель
Белорусский национальный технический университет*

На сегодняшний день для Республики Беларусь проблема конкуренции весьма актуальна т.к. это главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, — это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Каждая фирма, как и каждый человек, уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей. Тем не менее выбор стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы.

В первом случае компания занимается выпуском самых обычных, распространенных в данной экономике товаров и услуг. И тогда важнейшей характеристикой, определяющей содержание ее стратегии становится масштаб дела: от локального до глобального.

Во втором случае фирма сосредотачивается на производстве сравнительно редко встречающихся (или вообще отсутствующих) на рынке товаров и услуг. При этом она может либо пойти по пути адаптации к особым запросам рынка, например, учета пожеланий отдельных групп клиентов, либо придерживаться противоположной линии – вместо приспособления себя к требованиям рынка попытаться изменить сами эти требования. Например, создав невиданный, принципиально новый класс товаров или добившись радикальной перемены стереотипа поведения в потреблении определенной услуги.

Классик современности Портер выделял 3 стратегии: ориентация на снижение издержек, дифференциацию продукции и фокусирование. Отойдём от классического понимания конкурентных стратегий и рассмотрим их в другой интерпретации. Существует по меньшей мере четыре основных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия.

Виолетная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, состоящая в ставке на снижение издержек производства. Последнее достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров. Три основные разновидности фирм-виолетов за свои гигантские размеры и экономическую мощь получили в науке звучные названия «гордых львов», «могучих слонов», «неповоротливых бегемотов». Виолетная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и/или услуг. Опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателя сравнительно дешёвой и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причем забота о покупателе – следствие понимания ими законов массового спроса: плохой или дорогой товар такого спроса не порождает.

Пациентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. За свою способность побеждать более мощных конкурентов не силой, а умением фирмы, придерживающиеся этой стратегии, получили наименование «хитрых лис». Пациентная стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Свою рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не расплытаться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю небольшого рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилий на пользующейся именно ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу. Компании-лисы приносят на рынок разнообразие. Стремясь избежать схватки с гигантами они выискивают и активно формируют специальные потребности, спасая экономику от обезличивающего гнета стандарта.

Коммутантная стратегия – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием, научно-техническими заделами или особыми познаниями в специальной области. Поэтому их часто называют скромным именем «серых мышей», что, однако, ничуть не мешает многим из них процветать на рынке. Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента.

Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать каждую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля. Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов – словом, всего, чем сильны другие фирмы – приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) почти все равно, чем заниматься. Фирмы-мыши, однако, имеют и свойственные только этому типу преимущества. Им легко идти на столь резкие изменения сферы коммерческой деятельности, на которые другие фирмы неспособны. В свою очередь, повышенная гибкость становится источником силы коммутантов в конкурентной борьбе. Дух свободного предпринимательства с его постоянной нацеленностью на получение прибыли и готовностью прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и законченной форме.

Эксплерентная стратегия – конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения. Фирмы, занятые этим рискованным первопроходческим бизнесом, часто называют «первыми ласточками». Эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем. В чистом виде, однако, наблюдать пионерскую стратегию в мире бизнеса крайне сложно из-за ее кратковременной природы.

Часто стратегия ориентирована на противодействие предприятиям-конкурентам и в меньшей степени учитывает особенности управления этими предприятиями, в частности, тип поведения его руководителей. Вместе с тем, образование руководителей, их подходы к ведению бизнеса, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка. Это означает, что стратегия конкуренция должна рассматривать в качестве объекта соперничества не только предприятие, но и его аппарат управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры. Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конкурентами ведется в конечном счете за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против предприятий-соперников, сколько в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

Список использованных источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации.– СПб.: Питер, 2009. – 383 с.
3. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.