

Саркисова Елена Владимировна

Генеральный директор «ALPEN Communication Consulting Group»

e-mail: sarkisova.alena@gmail.com

Институт коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ

МВА «Политические и бизнес коммуникации»

г. Москва, Россия

Elena Sarkisova V.

CEO «ALPEN Communication Consulting Group»

e-mail: sarkisova.alena@gmail.com

Communication management institute, the NRU —HSE

MBA «Political and business of communications»

Moscow, Russia

Разработка и управление конкурентной стратегией в период экономической нестабильности

Creation and management of competitive strategy in the period of economic instability

Аннотация

Данная статья описывает новый подход к построению и управлению конкурентной стратегией компании, базирующийся на концепции антихрупкости Н.Н. Талеба в совокупности с системой М. Портера.

Предложенный подход позволяет создавать эффективные и вместе с тем гибкие конкурентные стратегии, что особенно актуально в период наблюдаемой экономической нестабильности.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, экономическая нестабильность, экономические циклы.

Abstracts

The research under study deals with the new approach to construction and management of competitive strategy of the company, based on the concept of anti-fragility of N. N. Taleb and M. Porter's system.

The following approach allows to create an effective and at the same time flexible competitive strategy that is highly topical in the period of observed economic instability.

Key words: competition, competitive strategy, economic instability, economic cycles.

Введение

Построение конкурентной стратегии организации – важная и необходимая часть планирования, без которой эффективное функционирование компании представляется мало возможным. Майкл Портер определяет конкурентную стратегию, как комплексный план действий компании на рынке, относительно основных конкурентных сил. «Конкурентная стратегия состоит в том, чтобы отличаться от других. Это означает осознанный выбор иного комплекса мероприятий по предоставлению уникальной ценности. Сущность стратегии заключена в составляющих ее мероприятиях: в решении осуществлять их по-другому или решении осуществлять другие мероприятия, нежели у конкурентов. В противном случае стратегия вырождается в неконкурентоспособный маркетинговый слоган»¹.

В ходе проведенного исследования, результаты которого отражены в данной статье, были использованы: экономические методы анализа рынков, модель PEST-анализа, модели циклов Кондратьева, Жюгляра и Хансы Виссеми, индекс монополистической власти Херфиндаля-Хиршмана, индекс концентрации отрасли CR3, система моделирования стратегической канвы, предложенная В.Кимом и Р. Моборном, статистические данные, взятые из открытых источников, а также полученные в результате проведенного анализа, SWOT-анализ, анализ пяти сил М.Портера, модель распределения рисков для пяти сил, предложенная Б.Джиладом, концепция антихрупкости Н.Н. Талеба и классификация конкурентных стратегий по М.Портеру.

Целью исследования было построение конкурентной стратегии и сценариев развития для компании, планирующей запуск проекта в сфере он-лайн торговли товарами текстильной и легкой промышленности, включающими одежду, обувь, аксессуары и товары для дома и досуга. Компания имеет более чем двадцатилетний опыт работы в отрасли. Известна как производитель продукции под собственным лейблом и продавец на рынке «бизнес-для-бизнеса».

В результате проведенной работы были сделаны выводы о нецелесообразности использовании той конкурентной стратегии, которую компания предполагала использовать первоначально, и предложена альтернативная конкурентная стратегия. Также были разработаны сценарии развития компании при реализации наиболее значимых риск факторов, заключающиеся в предложении альтернативных путей развития и модификации выбранной конкурентной стратегии.

Диагностика организации

¹Michael E. Porter. What is Strategy? – Harvard Business Review. November-December, 1996.

Анализируемая компания имеет более чем двадцатилетний опыт работы в сфере B2B производства и продажи предметов мужского гардероба. Территория сбытовой сети компании включает большинство регионов РФ и страны СНГ. Компанией планировалось расширение ассортиментного ряда путем закупок у сторонних производителей, а также за счет производства продукции под частным лэйблом. Розничный канал сбыта ранее компанией не использовался ни в одном из его видов.

Первоначально компания ориентировалась на конкурентную стратегию диверсификации, о чем говорит выбранная целевая аудитория со средним и средневысоким уровнем дохода, сотрудничество с брендами мирового уровня в среднем ценовом сегменте.

Данные проведенного SWOT-анализа показали, что к сильным сторонам компании относились: большой опыт работы в данной отрасли, связи, в том числе сотрудничество с профильными ВУЗами, контакты с фабриками-поставщиками сырья и производителями и др., активная дилерская сеть, наличие складских и торговых помещений, договора с крупнейшими мировыми брендами, возможность инвестирования в новое направление, наличие необходимого программного обеспечения.

При этом, одной из наиболее важных слабых сторон являлось отсутствие опыта работы в сфере розничных продаж. Компания на момент проведения исследования не имела опыта управления он-лайн площадками. Отсутствие широты ассортимента на этапе запуска: продуктовый диапазон включал около 250 наименований, в то время, как конкурирующие компании (первая четверка лидеров отрасли) предлагали потребителям от 3,5 до 40 тыс. товарных предложений. Компания обладала низкой рыночной властью по отношению к потребителям и поставщикам. Кроме того, у компании отсутствовал опыт взаимодействия с новой целевой аудиторией. Соответственно, компания не имела замеров эффективности размещения рекламы и продвижения через те или иные источники и при планировании рекламных, пиар и маркетинговых компаний.

Говоря о возможностях, открывающихся перед компанией, в первую очередь была отмечена инновационная программа развития Российской Федерации, подписанная Дмитрием Медведевым², и связанная с ней интернетизация регионов РФ. Для предмета исследования являются важными следующие факторы: развитие интернета, рост пользователей мобильных девайсов с постоянным доступом к Сети; увеличение числа открытых Wi-Fi зон, что способствует привлечению большего числа интернет пользователей, вовлечение их в социальные сети, форумы, блоги, сетевые игры,

² Государственная программа РФ «Экономическое развитие и инновационная экономика» утверждена постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 №316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика».

информационные порталы; развитые платежные системы, включая все более активное использование банковских карт, и онлайн магазины. Это открывает доступ к большому количеству новых пользователей с возможностью таргетировать коммуникационные послания и добиваться максимального эффекта от рекламных, маркетинговых и пиар кампаний. Также к возможностям были отнесены: распространение опыта покупки предметов одежды через интернет и повышение уровня доверия и принятия у пользователей к покупкам такого рода.

Одной из наиболее значимых угроз был определен приход на российский рынок крупных иностранных игроков, готовых инвестировать большие средства в развитие своих проектов, копируя опыт аналогичных проектов, уже запущенных и успешно работающих за рубежом.

Не менее важным негативным фактором являлся относительно небольшой доход среднего домохозяйства. Так, по итогам первого квартала 2015 года, по данным Федеральной службы государственной статистики, средний денежный доход на душу населения в России составил 25187,2 рублей.

Кроме того, одним из барьеров роста электронной коммерции была определена только зарождающаяся культура онлайн платежей. Согласно данным исследования MorganStanley, 90% b2c заказов оплачиваются наличными при доставке.

Анализ макросреды: PEST-анализ и сценарии развития компании

Основным инструментом анализа макросреды является последовательное рассмотрение влияния четырех факторов: политического, экономического, социального и технологического.

В рамках данного анализа были выделены основные факторы влияния, оценена степень и качественные характеристики их воздействия на отрасль, на компанию и выявлена возможная ответная реакция компании. Кроме того, факторы, относящиеся к категории рисков, были проранжированы по степени значимости.

К ключевым факторам были отнесены: инновационное развитие РФ, перемещение розничных продаж в ТРЦ, волатильность на валютном рынке, изменение демографической карты и рост пожилого населения, снижение уровня доходов населения, доверие к брендам, визуализация информации, инновации в IT для продаж и увеличение числа пользователей мобильных девайсов с доступом в интернет.

Далее риск-факторы были проранжированы по степени значимости для компании от одного и ниже, где первому фактору присваивался максимальный риск для компании, а последнему – минимальный.

Таблица 1. PEST-факторы и сценарии развития компании³

№	Фактор	Неопределенность	Действия компании
1	Снижение доходов населения	Как продавать, если у населения будет совсем мало денег?	Разделение бизнеса на два направления: продажа продукции клиентам с высоким уровнем дохода и работа со стоками: закупка и реализация стоковой продукции по сниженным ценам Снижение цен на высокомаржинальные собственные лейблы
2	Волатильность курсов валют	Как закупать, продавать и производить, если евро и доллар будут продолжать укрепляться относительно рубля?	Идти на снижение рыночной доли и продавать населению с высоким уровнем дохода Переориентация на работу со стоками Выводить бизнес из России в Азию
3	ТРЦ – основная форма розничной торговли	Как увеличивать оптовые продажи, если вся розница уйдет в ТРЦ и сконцентрируется в руках крупных сетей?	Развитие онлайн партнерских программ Развитие собственной региональной розничной сети Сотрудничество с мультибрендовыми розничными сетями
4	Демография – рост пожилого населения	Как продавать, если количество молодежи сократится?	Добавить в целевую группу детей Вывести под другим брендом направления для пожилых людей с ориентацией на женщин

Данные четыре макрофактора заключали в себе максимальную угрозу для бизнеса компании. Далее были разработаны сценарии, возможные при наступлении перечисленных рисков. Таким образом, в результате комбинации четырех базовых риск-факторов были получены пятнадцать сценариев наступления рисков и ответные действия компании по каждому сценарию. При этом, наиболее опасным было признано одновременное наступление всех четырех рисков. В этом случае компании рекомендовалось либо вывести активы из данного бизнеса и сменить вид деятельности, либо предпринять ряд довольно сложных и затратных действий.

Экономические циклы

Анализируя макроокружение компании, было логично использовать циклы Кондратьева и Ханса Виссемы.

³ Данная система оценки рисков предложена Б. Джиллом в его книге «Конкурентная разведка». В четвертой главе она будет применена для оценки пяти сил Портера

Циклы Кондратьева – периодические циклы современной мировой экономики продолжительностью сорок – шестьдесят лет. Циклы состоят из чередующихся фаз относительно высоких и относительно низких темпов экономического роста (см. Рисунок 1). Согласно теории Кондратьева, с 2012 по 2024 гг. экономика пребывает в состоянии кризиса и депрессии. Около 2026 года происходит новая техническая революция, сопровождаемая глобальными социальными изменениями, следом за которой начинается фаза концентрированного роста экономики. Таким образом, по расчетам Кондратьева, как минимум двенадцать ближайших лет экономика будет находиться в угнетенном состоянии, и положительные перемены станут заметны только через четырнадцать лет.

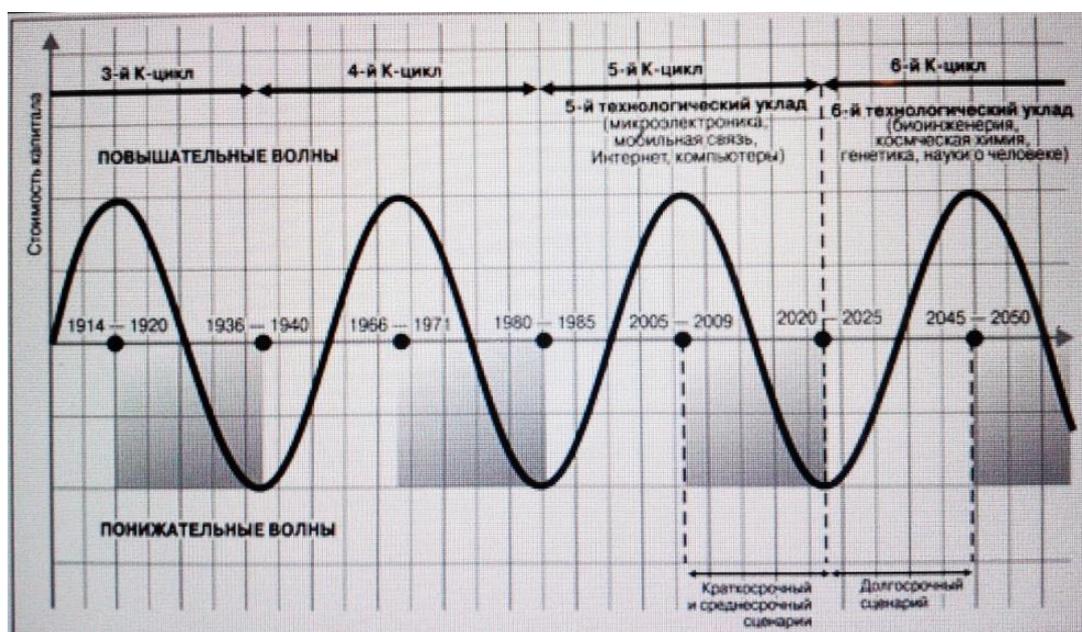


Рисунок 1. Циклы Кондратьева

При наложении на циклы Кондратьева циклов *Ханса Виссема*⁴, волны которых имеют минимумы и максимумы в одни и те же годы, мы получили стратегии равноактуальные для акторов различных отраслей экономики.

⁴ Ханс Виссема «Стратегический менеджмент и предпринимательство», М.: Финпресс, 2000г.

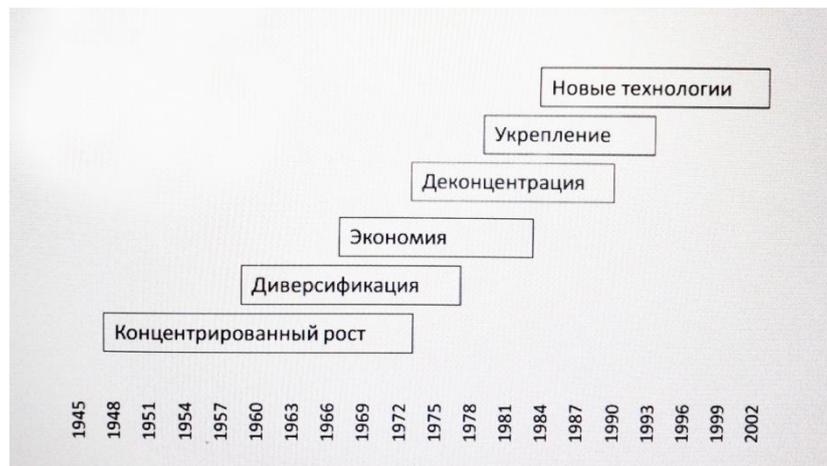


Рисунок 2. Циклы Ханса Виссеми

Начало цикла приходится на 1992 год, которому соответствует фаза концентрированного роста. В 2006 году следовало применять стратегию диверсификации, то есть «чем шире, тем лучше». Все большее количество продукции достигает стадии зрелости. Поток денежных средств не может быть полностью реинвестирован в текущие виды деятельности. В результате компании стремятся к диверсификации, создавая новые коммерческие виды деятельности, в которых и продукт, и рынок являются новыми. На языке В.Кима и Р. Моборна эта стратегия может быть отнесена к поиску голубых океанов. Николас Талеб назвал бы такую стратегию антихрупкой, по причине того, что она придает компании особое свойство, превышающее гибкость и неуязвимость и называемое антихрупкостью⁵. Далее в 2012 году наступает период экономии. Процесс диверсификации в полном разгаре, однако, в экономике больше нет очевидного роста.

Следом за стратегией экономии в 2020 году наступает период деконцентрации – внимание следует сосредоточить на основных видах деятельности путем деления или продажи некоторых видов активов, которые не входили в основной бизнес.

В 2024 году начинается укрепление. Для данного этапа характерно развитие процесса, в котором основные виды деятельности укрепляются посредством увеличения рентабельности и роста конкурентоспособности.

На 2026 год приходится период новых технологий. Компании стоит использовать инновационную стратегию и инвестировать в новые технологии и рынки.

При этом важно упомянуть экономические циклы Клементы Жюгьяра продолжительностью в десять лет. Анализируя экономические колебания, Жюгляр пришел к выводу, что повторение экономических процессов, обусловленных банковской деятельностью, происходит каждые десять лет. При этом каждая новая фаза цикла

⁵ Насим Николас Талеб «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» Издательская группа «Азбука-Аттикус», 2014г.

ознаменована «оздоравливающим» кризисом, ведущим к общему снижению цен и ликвидации предприятий, созданных для удовлетворения искусственно разросшегося спроса.

Так кризисными по Жюглярю являются следующие годы: 1998, 2008, 2018 и 2028 гг. Эти данные говорят о том, что в 2018 году в период глубокой экономической депрессии следует ожидать очередного кризиса в банковской сфере, который повторится через десять лет в 2028 на пороге нового экономического подъема.

Анализ макросреды показал, что при росте отрасли дистанционной торговли наблюдается общий спад экономики. В соответствии с циклами Кондратьева и Хансы Виссеми состояние кризиса продлится до 2028 года. При этом на 2018 и 2028 года, по расчетам Клемента Жюгляря, приходятся банковские кризисы, к которым компании рекомендуется подготовиться, вложив средства в продукцию или сырье, используя успешный опыт компаний, вышедших из кризиса 1998 года.

Анализ отрасли

Рыночная структура отрасли

Рыночная структура отрасли дистанционной торговли товарами легкой и текстильной промышленности, включающая одежду, обувь, аксессуары, товары для дома и отдыха, по типу относится к монополистической конкуренции.

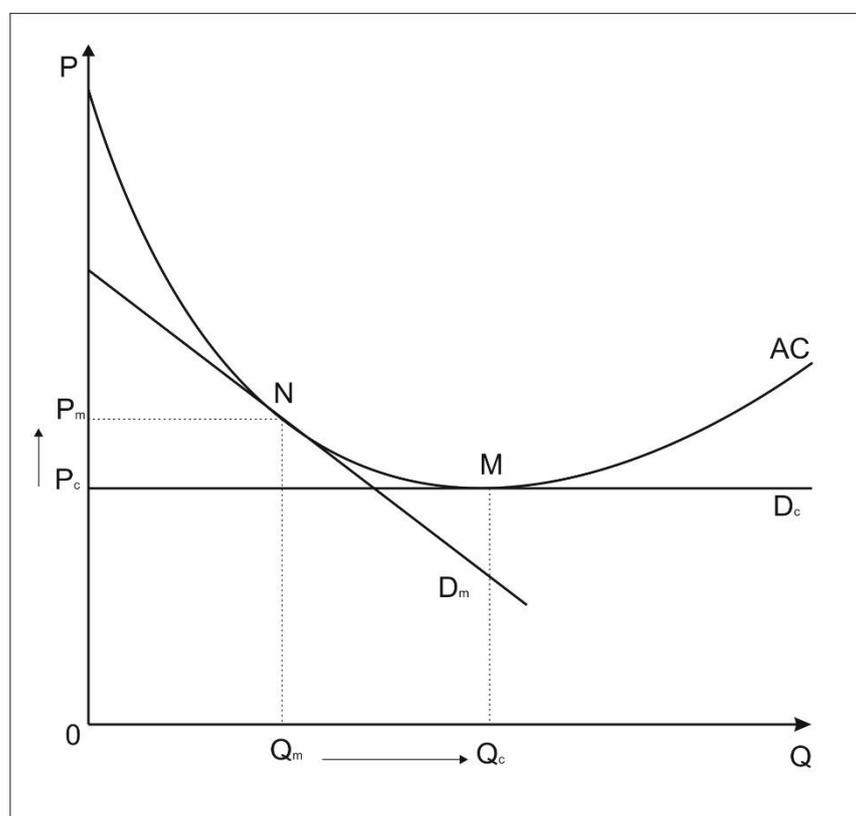


Рисунок 3. Монополистическая конкуренция

Данный тип рыночной структуры возникает там, где хозяйствуют десятки фирм, тайный сговор между которыми практически невозможен. Каждая фирма действует на свой страх и риск, сама определяет свою ценовую политику. Предсказать и учесть действия всех остальных участников конкуренции практически невозможно⁶.

Монополистическая конкуренция развивается там, где необходима дифференциация продукта, где в большей мере приходится учитывать вкусы потребителя для сбыта своей продукции.

При дифференциации экономических благ трудно найти две фирмы, которые производили бы один и тот же продукт или услугу. Границы отрасли размываются, и наблюдается нечто вроде континуума продуктов и услуг⁷.

В условиях монополистической конкуренции важное значение приобретает не только цена продукта, но и неценовые факторы конкуренции. Вместе они составляют маркетинг-микс, включающий продукт, цену, позиционирование и продвижение. К неценовым факторам относятся реклама, маркетинг, пиар, условия продаж, возможность покупки товара в рассрочку, наличие или отсутствие гарантии, бесплатная доставка, возможность сделать заказ по телефону или наличие онлайн консультанта и другие.

При данной рыночной структуре барьеры вступления в отрасль невелики по причине того, что эффект масштаба не имеет большого значения, а капитал, требующийся для начала дела, в среднем, невелик. Тем не менее, легкое вступление не означает полного отсутствия ограничений. Так, ограничениями являются наличие качественной интернет площадки, отвечающей требованиям законодательства об осуществлении дистанционной торговли, наличие соответствующего программного обеспечения, наличие складского и офисного помещений, наличие стартового капитала для закупки коллекции и рекламу. Безусловно, данные барьеры могут отсеять только самых мелких потенциальных игроков рынка. Для крупных компаний, в том числе международных операторов, они, по меньшей мере, незначительны.

В течение короткого промежутка времени фирмы могут как получать прибыль, так и нести убытки. Однако отсутствие высоких входных барьеров в отрасль, где фирмы получают устойчивую экономическую прибыль, приводит к тому, что туда устремляются другие предприниматели. В результате, в длительном периоде создается ситуация, близкая к совершенной конкуренции, при которой экономическая прибыль равна нулю.

Величина монопольной власти

⁶ David Blake «A Short Course of Economics», London: Clays Ltd, 1993г.

⁷ Р.М. Нуреев «Курс микроэкономики», М.: Издательство НОРМА, 2001г.

Для характеристики монопольной власти используется показатель, определяющий степень концентрации рынка - индекс Херфиндаля-Хиршмана (ИХ).

Коэффициент Херфиндаля-Хиршмана показывает, какое место, долю на рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. По значению коэффициента концентрации (CR) и индекса Херфиндаля-Хиршмана выделяются три типа рынка: высококонцентрированный (от 1800 до 10000), умеренноконцентрированный (от 1000 до 1800), и низкоконцентрированный (от 100 до 1000).

Согласно исследованию компании InSales, индекс Херфиндаля-Хиршмана для сегмента одежды, обуви и аксессуаров равен 600, что характеризует рынок как низкоконцентрированный.

Сегмент продажи одежды в общем объеме интернет коммерции составляет 13%. При этом количество интернет-магазинов, ведущих реальную операционную деятельность (более двух заказов в месяц) составляет 32500. Не сложно рассчитать, что количество интернет-магазинов одежды и аксессуаров примерно равно 4225.

Основная часть рынка сосредоточена в Москве и Санкт-Петербурге. На две столицы приходится 45% покупателей и 60% оборота всей российской онлайн торговли. Около 35% приходится на города миллионники и 14,5% на остальные города.

Жизненный цикл отрасли

На момент проведения исследования в 2014 году, отрасль дистанционной торговли одеждой, обувью, аксессуарами, товарами для дома и отдыха находилась в стадии активного роста в регионах РФ за счет интернетизации этой территории. В Москве и Санкт-Петербурге отрасль вошла в стадию зрелости, так как здесь число пользователей увеличивалось медленно, и столичные покупатели были склонны совершать покупки в иностранных интернет-магазинах.

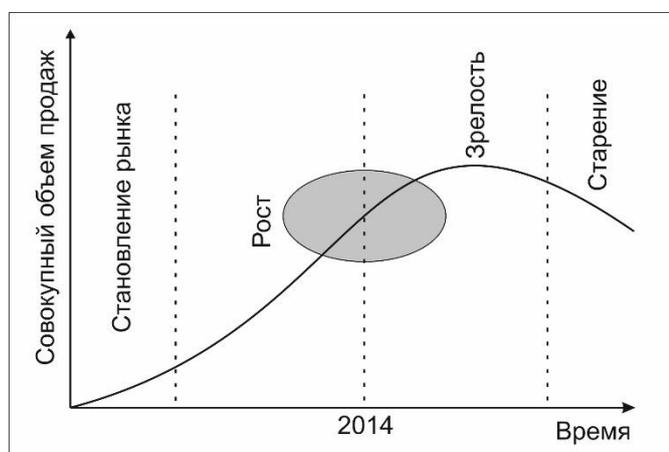


Рисунок 4. Жизненный цикл отрасли

Стратегическая канва отрасли

На рисунке 5 изображена стратегическая канва отрасли, составленная на основе восьми базовых факторов функционирования интернет-магазина⁸.

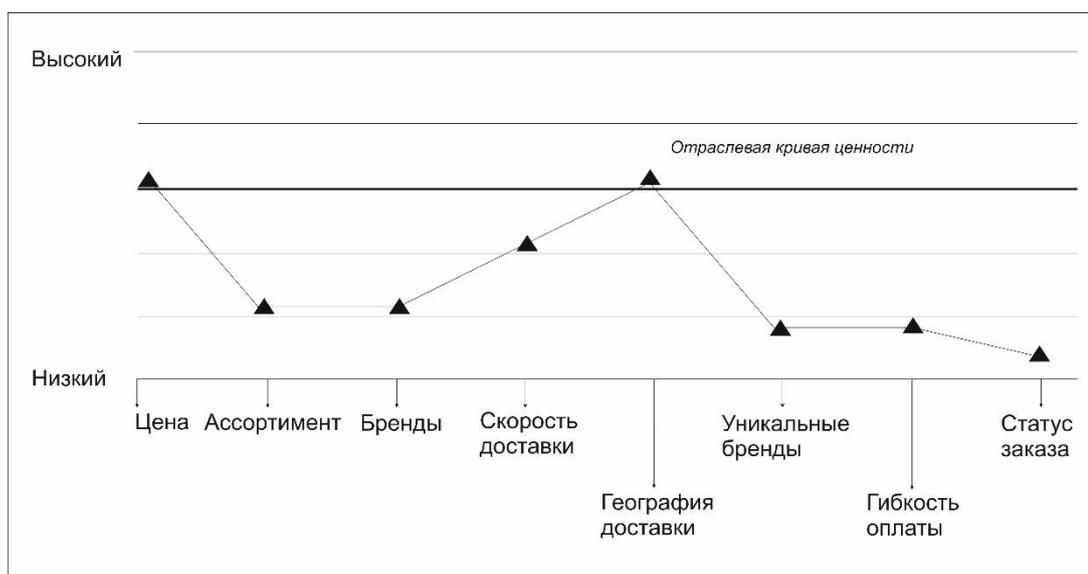


Рисунок 5. Стратегическая канва отрасли

Таким образом, ключевые компетенции большинства игроков отрасли находятся на среднем уровне или ниже среднего. Это говорит о неиспользуемых возможностях, предоставляемых рынком игрокам для получения дополнительной выгоды.

Среди основных тенденций развития рынка электронной коммерции называют интеграцию оффлайна и онлайн; внимание к продажам через мобильные приложения. По мнению игроков рынка, перейти в ближайшее время на новый уровень взаимодействия с клиентом интернет-магазина позволит сочетание ретаргетинговых технологий, SMM-маркетинга и eCRM-систем.

Нормативно правовые акты, регламентирующие деятельность игроков отрасли

Деятельность игроков отрасли регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Постановление Правительства РФ от 27.09.2007 №612 «об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом»;
- Статья 26.1 «Дистанционный способ продажи товара» Закона РФ от 07.02.1992 №2300-1 (ред. От 23.11.2009) «О защите прав потребителей (с изм. И доп., вступившими в силу с 01.01.2010);
- Статьи 346.12, 346.27 «Налогового кодекса Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 №117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000; ред. От 07.03.2011; с изм. И доп., вступившими в силу с 01.04.2011);

⁸В.Ч. Ким и Р.Моборн «Стратегия голубого океана» М.: Издательство «Манн, Иванов, Фербер», 2014г.

- Статья 19 Федерального закона от 27.07.2006 №152-ФЗ (ред. О 23.12.2010) «О персональных данных» (принят ГД ФС РФ 08.07.2006);
- Постановление Правительства РФ от 17.11.2007 №781 «Об утверждении положения об обеспечении безопасности персональных данных»;
- Статья 8 Федерального закона от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. От 05.04.2011) «О рекламе» (принят ГД ФС РФ 22.02.2006);
- Федеральный закон от 25.05.2003 № 54-ФЗ (ред. От 27.07.2010) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».
- Закон «О внесении изменения в статью 317 федерального закона «О таможенном регулировании в РФ»

Резюме данного раздела статьи: прогнозировалось превращение столичных рынков в алые океаны из-за высокой концентрации продавцов, избыточного предложения и высокой рыночной власти потребителей, что и наблюдается сегодня. Однако вовсе игнорировать данные рынки неразумно, ввиду того, что на их долю приходится 45% всех продаж отрасли.

Таким образом, компании рекомендовалось уделить внимание укреплению своих позиций на региональных рынках.

Кроме того, стратегическая канва отрасли наглядно продемонстрировала возможности, открывающиеся пред компанией. Достижение конкурентного преимущества возможно за счет усиления основных факторов, влияющих на доверие и покупку: оплата, доставка, возврат, скорость.

Учитывая рыночную структуру отрасли, компании рекомендовалось придерживаться стратегии диверсификации по продукту и сопутствующим сервисам. Основной акцент сместить в сторону неценовых факторов маркетинг-микса.

Следуя тенденциям и прогнозам развития отрасли, компании рекомендовалось использовать максимальное количество онлайн и офф-лайн взаимноинтегрированных каналов сбыта.

Анализ конкурентной среды

Компания осуществляет деятельность на рынке в условиях монополистической конкуренции. Стратегическая канва отрасли отражала поведение большинства игроков, выступающих в роли последователей, в то время как существуют лидеры рынка, устанавливающие правила, тренды и задающие вектор развития отрасли.

В ходе проведенной работы были проанализированы стратегии и ключевые факторы успеха, а также маркетинг-микс четырех лидирующих игроков отрасли. Для

каждого из них была построена персональная стратегическая канва, выделены позиции, по которым игроки диверсифицированы и сформулирован девиз, если таковой имелся. Подобный анализ позволил наглядно определить, за счет чего лидеры достигли своего положения и благодаря чему его удерживают, насколько гибкими и антихрупкими по отношению к макро-рискам являются их стратегии.

Проведенный анализ конкурентной среды позволил сделать ряд важных для компании выводов. Во-первых, обеспечению сильных позиций способствует использование качественных сопутствующих сервисов, таких как доставка, оплата, процедура возврата, наличие колл-центра и возможности осуществить примерку. Укрепляя свои позиции в этом направлении, компания выберет верный путь развития и в долгосрочной перспективе укрепит свои позиции.

Во-вторых, стратегии диверсификации и фокусировки в большей мере способствует завоеванию лояльности целевой аудитории, а также снижают издержки на продвижение. Компании рекомендуется диверсифицировать свою продукцию и сервисы относительно рыночной стратегической канвы и конкурентов.

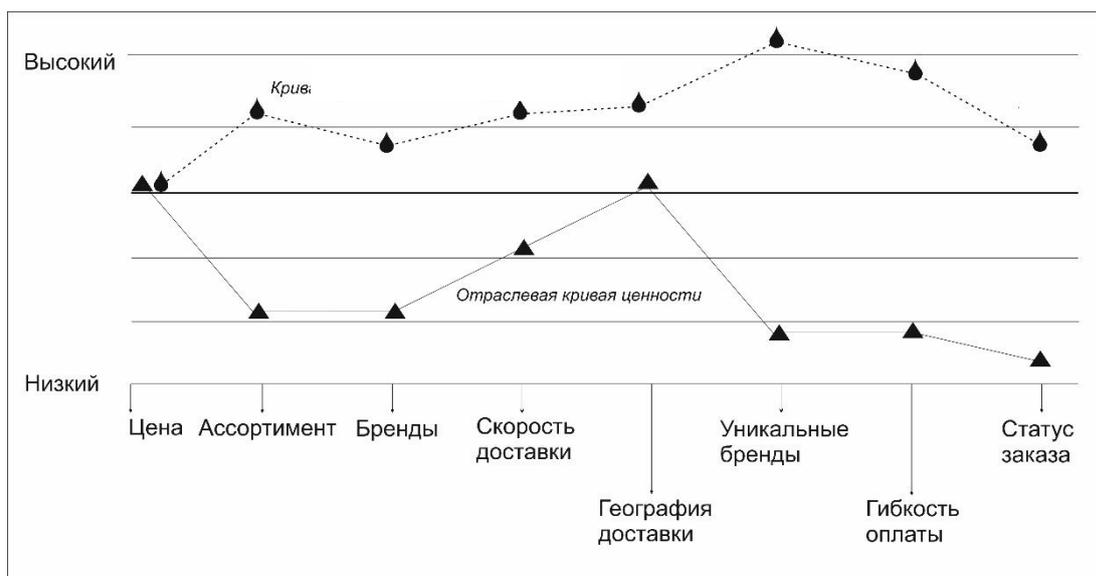


Рисунок 6. Рекомендуемая стратегическая канва

Одновременно с этим, обязательным условием являлось построение четкой, ясной, однозначной стержневой идентичности бренда.

Кроме того, наличие собственного лэйбла является неоспоримым преимуществом, на что компании также рекомендовалось обратить внимание.

Активное продвижение и использование различных каналов продаж способствуют развитию антихрупкости компании и в долгосрочной перспективе позволят укрепить рыночные позиций.

Пять сил М.Портера

В своей книге «Конкуренция» Майкл Портер пишет, что идею конкурентной стратегии можно выразить в двух словах: «быть непохожим». Это означает продуманный выбор ряда видов деятельности, которые позволят предоставлять уникальный портфель создаваемой ценности.

При этом в отрасли постоянно действуют противоборствующие силы и наиболее влиятельные из них определяют прибыльность отрасли и, таким образом, имеют важнейшее значение для формулирования стратегии.

Схематически, силы, действующие в отрасли, изображены на рисунке 7.

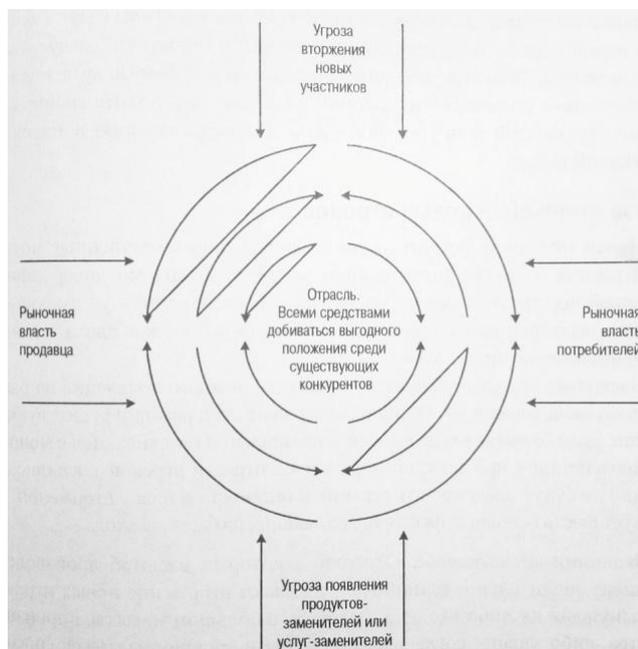


Рисунок 7.

Силы, управляющие конкуренцией в отрасли⁹

Данный аналитический подход универсален для различных отраслей. Ниже последовательно будут разобраны факторы влияния каждой из пяти сил применительно к отрасли дистанционной торговли одеждой, обувью, аксессуарами и товарами для дома и досуга.

Угроза вторжения новых игроков¹⁰

Вхождение на рынок новых игроков способствует развитию отрасли, ибо они привносят новые производственные мощности, а иногда и другие значительные ресурсы. В ряде случаев компании диверсифицируют свой портфель, переходя из других отраслей, используя имеющиеся ресурсы, вызывая, таким образом, потрясения рынка.

⁹ Майкл Портер «Конкуренция», М.: Издательский дом «Вильямс», 2006г.

¹⁰ Майкл Портер «Конкуренция», М.: Издательский дом «Вильямс», 2006г.

- Экономия от масштаба

Зона неопределенности, связанная с данным фактором определяется вопросом: что будет, если на рынок войдут компании, предлагающие fast-fashion и использующие стратегию лидерства по цене? При реализации подобного сценария компании рекомендовалось так же переориентировать свою стратегию и выбрать лидерство по цене.

- Дифференциация продукта

Зона неопределенности: что, если отрасль консолидируется в руках крупных сетевых игроков? Чтобы быть готовой к реализации этого сценария, компании следовало заранее озаботиться развитием собственной региональной розничной сети, а также инвестировать в увеличение капитала бренда.

- Потребность в капитале

Зона неопределенности: что, если значение данного фактора будет невысоко или снизится, привлекая в отрасль новых игроков и размывая ее? Компании рекомендовалось инвестировать в развитие структуры, а также вести непрерывную инновационную деятельность, тогда разрыв между сервисами с низким уровнем предоставляемых услуг и интернет-магазином компании увеличится, создавая барьер для новых игроков.

- Доступ к каналам распределения

Зона неопределенности: консолидация отрасли и лоббирование корпорациями своих интересов. В настоящий момент данный сценарий отчасти уже реализуется. Так крупнейший актер дистанционной торговли OttoGroup и логистическая сеть «Почта России» заключили соглашение, согласно которому «Почта России» пересматривает свои бизнес процессы, согласуя их с запросами OttoGroup. В большинстве почтовых отделений уже появились пункты самовывоза Otto, что существенно снижет расходы последней, повышая при этом уровень сервиса.

Компании для нейтрализации данного риска стоило инвестировать в укрепление бренда, открытие флагманского магазина-шоу-рума в Москве, развитие собственной розничной сети.

Влияние поставщиков

В отрасли существует достаточно большое количество компаний-поставщиков. При этом среди них выделяются бренды с мировым именем, которые имеют средства для моделирования спроса на свою продукцию. Такие компании имеют большую рыночную

власть в сравнении с остальными, однако и они вынуждены ориентироваться на рынок ввиду большого числа мелких конкурирующих фирм.

Зона неопределенности: усиление власти ключевых поставщиков при отсутствии альтернатив. Такой сценарий на сегодня маловероятен, поскольку рынок поставщиков представляет собой монополистическую конкуренцию, и совокупные барьеры входа невысоки. Это гарантирует появление новых игроков и препятствует укреплению рыночной власти крупных компаний. Тем не менее, учитывая хоть и малую, но фактически существующую вероятность осуществления данного сценария, компании было рекомендовано усилить свои рыночные позиции за счет увеличения лояльной аудитории, развития сервисов, розничных офф-лайн точек продаж и пр.

- Продукция поставщиков сильно дифференцирована. Поэтому абсолютно одинаковых товаров не существует.

Зона неопределенности: усиление рыночной власти поставщиков за счет увеличения издержек переключения. Безусловно, работая с крупным дистрибьютором, компания получает преимущество в цене, сервисе, обучении и др. Это создает определенные издержки переключения. Особенно в случае, если бренд является культовым и представляет повышенную ценность для целевой аудитории. В этом случае рекомендация была та же, что и в предыдущем: усиление рыночных позиций, капитала бренда.

- Группа поставщиков представляет определенную угрозу интеграции в бизнес компании.

Зона неопределенности: осуществление интеграции. Данный риск типичен для отрасли и является скорее нормой, нежели случайностью. Многие поставщики имеют собственные розничные сбытовые сети. При этом, если поставщик уже имеет монобрендовые магазины, – это может быть использовано компанией как возможность, так как поставщик будет инвестировать в развитие собственного бренда на рынке, что благотворно скажется и на продажах мультибрендового магазина компании. В случае, если поставщик планирует открытие магазина мультибрендового формата – это также представляется как возможность. Компания может сделать поставщика клиентом, предложив ему собственные лейблы.

Влияние покупателей

Отрасль насыщена сильно дифференцированной продукцией, при этом издержки переключения для покупателей невелики и эластичность спроса по цене достаточно высокая. Это дает покупателям определенную рыночную власть, позволяя быстро

переключаться с одного поставщика на другого. При этом ограничивающими факторами являются влияние маркетинга, рекламы и пиар. Воздействия этих факторов усиливают лояльность и снижают чувствительность потребителей к цене.

Зона неопределенности: снижение влияния неценовых факторов и увеличение возможности покупателей получать информацию и сравнивать по цене. Реализация этого сценария приблизит отрасль к условиям совершенной конкуренции, что означает снижение или отсутствие прибыли в долгосрочном периоде и усиление конкуренции в отрасли. Превентивными мерами для компании могут служить развитие частных лейблов и регулировка розничных цен поставщиками, что обеспечит определенный уровень рентабельности и исключит возможность демпинга.

- Продукты отрасли не экономят средства покупателя

Зона неопределенности: покупатель предпочтет потратить накопления на нечто другое, не связанное с продукцией отрасли, либо откажется покупать предложенный товар за назначенную цену. Данный риск реализуется в отрасли и подавляется за счет активного воздействия маркетинга, рекламы и пиар. При этом ряд компаний не просто заглушают его воздействие, а устраняют его, предлагая клиентам экономию их средств. Так, компания GrangeJohnOrchestra производит и продает одежду, акцентируя внимание на качестве, неизменной актуальности во времени и функциональных свойствах материалов, превращая простую покупку в долгосрочную инвестицию.

Конкуренция внутри отрасли

- Наличие большого числа конкурентов. При этом конкуренты распределены неравномерно: основная их масса сосредоточена на локальных рынках Москвы и Санкт-Петербурга.

Зона неопределенности: развязывание конкурентами ценовых войн, маркетинговых и репутационных войн, влияние на поставщиков. Данный риск велик, и компании рекомендовалось укреплять свои позиции, увеличивая эластичность реакции и имея четкую репутационную стратегию. В отношениях с покупателями это могло проявляться в усилении капитала бренда и снижении чувствительности к цене. Также компании следовало озаботиться увеличением для клиентов издержек перехода к другому игроку. Что касается работы с поставщиками, то компании рекомендовалось укреплять свои позиции в этом направлении.

- Замедляющийся рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка, включая игроков, нацеленных на экспансию.

Зона неопределенности: усиление конкуренции, экспансия крупных иностранных игроков. В данных условиях компании стоило усилить диверсификацию, укрепить рыночные позиции, обратиться к поиску голубых океанов.

- Продукция не имеет издержек переключения, которые закрепляют покупателя и защищают компанию от посягательств на ее рыночную долю со стороны конкурирующих фирм.

Зона неопределенности: конкуренты могут отобрать часть рыночной доли. Реакцией компании должно быть укрепление позиций бренда, внедрение долгосрочных программ лояльности.

Следует отметить, что при анализе уровня конкуренции внутри отрасли необходимо учитывать ее жизненный цикл. За счет расширения сети Интернет на территории России количество потенциальных покупателей постоянно растет. При этом продажи через интернет-магазины растут гораздо медленнее, поскольку покупатели еще не имеют нужных навыков пользования сетью и опыта покупок через интернет. Стадии жизненного цикла отрасли неодинаковы для разных регионов страны. Так для Москвы и Санкт-Петербурга отрасль уже достигла стадии зрелости, в то время как в большинстве регионов она находится на стадии активного роста. В связи с этим интенсивность конкуренции в разных сегментах рынка будет неодинакова: выше в двух столицах и ниже в регионах. Это также означает повышенную привлекательность регионов для новых игроков.

Конкурентные силы отрасли имеют достаточно большую рыночную силу. Наиболее значимые выявленные риски были сопряжены с угрозой вхождения новых игроков и конкуренцией внутри отрасли. Ко второй группе риска относилась неопределенность, исходящая от поставщиков и покупателей. К третьей – товаров заменителей.

В связи с этим компании следовало разработать систему мониторинга сценариев, связанных с возможностью реализации данных рисков и регулярно сопоставлять собственную стратегию с реалиями рынка. Кроме того, компании рекомендовалось предпринять ряд предупредительных мер, чтобы исполнение одного или группы предложенных сценариев не было для компании неожиданностью. В частности, компании следовало инвестировать в укрепление бренда, разработать репутационную стратегию, включающую регламенты реагирования в той или иной ситуации, в качестве приоритетного направления развития выбрать региональный рынок, упрочнить свои рыночные позиции за счет увеличения территориального охвата и роста сбытовой сети, инвестировать в сервисы.

Конкурентная стратегия

Основываясь на приведенных ранее аналитических данных и приняв во внимание зоны неопределенности и сопряженные с ними риски, компании рекомендовалось выбрать стратегию лидерства по цене¹¹. Данная стратегия означает предложение товара, удовлетворяющего потребностям потребителей по сравнительно более низкой цене. Стратегия лидерства по цене является эффективным методом достижения конкурентного преимущества на рынке, самой распространенной стратегией конкуренции и позволяет обеспечить долгосрочный рыночный рост. Используя стратегию лидерства по цене, компания получала возможность предоставить дополнительную полезность и экономию средств, которые важны для целевой аудитории. Использование данной стратегии могло потребовать высоких инвестиций, которые необходимы для разработки уникального торгового предложения, а также для донесения его свойств до целевого рынка.

В пользу использования данной стратегии говорит общая динамика рынка, включающая стадию роста и одновременно стадию зрелости отрасли, фаза циклов Кондратьева и Ханса Виссеми, соответствующая переходному этапу от диверсификации к этапу экономии, то есть максимальному сосредоточению на конкретном направлении деятельности и избавление от непрофильных активов.

Заключение

В статье были проанализированы все этапы построения конкурентной стратегии на примере конкретной компании. При этом следует отметить, что дважды в процессе работы были выявлены и проанализированы зоны неопределенности и предложены ответные действия компании: при анализе PEST факторов и при проработке факторов влияния внутри отрасли. Этот подход позволил по-новому взглянуть на разработку конкурентной стратегии и на практике применить идею антихрупкости ученого и философа Н.Н. Талеба, который утверждал, что при разработке сценариев реагирования на риск-факторы следует предполагать, «что все может быть еще хуже». При этом подготовка компании к возможности наступления одного из них – «это больше инвестиция, чем страховка».

Кроме того, комплексный подход к построению конкурентной стратегии, опирающийся, в том числе, на данные исторических исследований экономических циклов Кондратьева, Жюгляра и Х. Виссеми, позволяет получить на выходе продукт, адаптированный к реалиям времени и в тоже время достаточно гибкий.

¹¹ Майкл Портер «Конкурентная стратегия»

Предложенный автором подход к построению конкурентной стратегии – достаточно универсален и может быть применен компаниям, осуществляющими деятельность на разных рынках.

Сегодня в условиях экономической нестабильности компаниям как никогда нужна ясная, продуманная и успешная конкурентная стратегия. Как мудро заметил Ральф Уолдо Эмерсон: «Мир уступает дорогу тому, кто знает, куда идет».

Список использованной литературы

1. Бенжамин Джилад «Конкурентная разведка», М.: Питер, 2010
2. В. Чан Ким, Рене Моборн «Стратегия Голубого океана», М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2014
3. Г.Э. Лемке «Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы», М.: «Ось-89», 2013
4. Дэвид А. Аакер, Эрик Йохимштайлер «Бренд-лидерство: новая концепция брендинга», М.: Издательский дом Гребенникова
5. Майкл Е. Портер «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов», М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
6. Майкл Портер «Конкуренция», М.: Издательский дом «Вильямс», 2006
7. М. Макдоналд, Я. Данбар «Сегментирование рынка», М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002
8. Наоми Кляйн «NOLOGO. Люди против брендов», М.: ООО «Издательство «добрая книга», 2005
9. Насим Николас Талеб «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» Издательская группа «Азбука-Аттикус», 2014г.
10. Р.М. Нуреев «Курс микроэкономики», М.: Издательство НОРМА, 2001г.
11. Стефен Андерсон «Приманка для пользователей», СПб.: Питер, 2013
12. Ханс Виссема «Стратегический менеджмент и предпринимательство», М.: Финпресс, 2000г.
13. David Blake «A Short Course of Economics», London: Clays Ltd, 1993г.
14. Michael E. Porter. What is Strategy? – Harvard Business Review, November-December, 1996