

## СТРАТЕГИЯ VS ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПЛАН: КАК СДЕЛАТЬ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ

Содержит ли ваша стратегия инициативы, носящие характер мощных акцентированных атак слабых зон в рыночных позициях конкурентов? Осознаете ли вы слабости в собственных рыночных позициях и что предпринимаете для того, чтобы не дать конкурентам атаковать вас в уязвимых зонах? Читайте в настоящей статье о том, как в результате процесса планирования получить эффективную конкурентную стратегию, а не безвекторный долгосрочный план мероприятий.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегия, конкурентный анализ, маркетинговые войны, сценарное планирование, стратегические барьеры

### ВВЕДЕНИЕ: ПОЧЕМУ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЧАСТО ОКАЗЫВАЕТСЯ НЕЭФФЕКТИВНЫМ

Очень часто от менеджеров приходится слышать: «Мы разработали стратегию, проведя анализ отрасли, макрофакторов внешней среды, внутренней среды. На каждом этапе исследования формировали инициативы, построив в итоге стратегическую карту и составив план инициатив. Теперь мы реализуем данный план, но основные конкуренты продолжают укрепляться и развиваются быстрее нас. Что мы делаем не так?»

В подтверждение своих слов мне показывают планы, содержащие сотни инициатив. Однако встречные вопросы: «Назовите одну-три ключевые темы, за счет которых вы хотели эффективно атаковать вашего основного конкурента и забрать у него долю рынка» или «В каких областях вы наиболее уязвимы для атак конкурентов и что вы в связи с этим планируете делать?» — ставят в тупик: «В плане инициатив же все написано. Вот много разноплановых задач, реализовав которые мы усилим наши конкурентные позиции».



**Наумов Георгий Васильевич** — к. ф.-м. н., CEO компании AST Consulting (г. Москва)

Стремление усилить конкурентные позиции, конечно, правильное, но вот подходы к стратегическому анализу зачастую выбираются неверно. Стратегия должна быть акцентированной и содержать в себе элемент уникальности.

Несомненно, компаниям помимо всего прочего необходимо совершенствовать систему управления, повышать эффективность процессов, развивать компетенции сотрудников и т.д. Однако данная деятельность должна иметь стратегический фокус, т.е. во всей деятельности по совершенствованию должны быть расставлены акценты, обусловленные конкурентной стратегией компании. Поднятые в начале статьи вопросы, по сути, проверочные, позволяющие отличить четко сфокусированную конкурентную стратегию от безвекторного долгосрочного плана.

### **КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ**

По большому счету формирование конкурентной стратегии — это процесс поиска ответов на следующие вопросы.

■ В каких областях мы уязвимы для атак конкурентов? Можем ли мы укрепить эти области, не разрушая нынешних ключевых конкурентных преимуществ, или нам необходимо самим атаковать себя в этих зонах, не дожидаясь, пока это сделают конкуренты?

■ Где уязвим каждый из наших основных конкурентов? Каким образом мы можем эффективно атаковать конкурента в зонах его уязвимости?

■ Какие возможности мы имеем для того, чтобы уйти от прямых столкновений с конкурентами, сформировав уникальный продукт или новую бизнес-модель?

Таким образом, процесс стратегического анализа и формирования конкурентной стратегии — это процесс:

■ анализа собственных уязвимых зон и разработки оборонительной стратегии (при этом думать об обороне имеет смысл лишь в тех сегментах, в которых компания занимает главенствующее положение, в остальных же случаях она должна думать об атаке главных конкурентов, а не обороне своих позиций);

■ анализа уязвимых зон ключевых конкурентов и разработки стратегии их акцентированной атаки;

■ поиска новых рыночных ниш и разработки программ их создания и закрепления в них — стратегия «голубого океана» (в терминах Кима Чана и Рене Моборна) [1] или «фланговая война» (в терминах Джека Траута) [3].

В зависимости от рыночных позиций и уникальности ваших компетенций вам необходимо выбирать тот или иной тип стратегии:

■ стратегию обороны, если вы лидер и ваша наиважнейшая задача заключается в защите своих позиций от атак конкурентов;

■ стратегию атаки лидера рынка, если обладаете достаточными рыночными позициями и ресурсами для проведения успешной атаки;

■ стратегию создания новой рыночной ниши, если вы обладаете необходимой идеей и компетенциями для этого (вы можете создать новую рыночную нишу и успешно в ней закрепиться).

Определившись с типом стратегии на базовом уровне, вам предстоит провести более глубокий анализ и определиться с ключевыми направлениями ее реализации, в чем вам помогут нижеприведенные рекомендации и примеры.

Опишем подробнее типы стратегий.

1. *Оборонительная стратегия.* К проведению стратегического анализа и формированию оборонительной стратегии необходимо подходить в соответствии со следующими принципами «оборонительной войны» (концепция маркетинговых войн Джека Траута) [3]:

■ вести «оборонительную войну» позволено только лидеру, т.е. вы должны занимать главенствующую высоту, оборону которой будете держать;

- необходимо искать слабые стороны в своих сильных позициях и самому атаковать их, не дожидаясь, когда это сделают конкуренты;

- обязательно внимательно следить за конкурентами и вовремя блокировать их сильные шаги.

Перекладывая данные принципы на процесс стратегического анализа, мы получаем информацию о том, что необходимо сделать.

- Четко оцените текущие позиции на рынке / в сегменте, для которого вы формируете стратегию. Действительно ли вы являетесь лидером на данном рынке / в сегменте?

- Проведите анализ собственных позиций на предмет неустранимых слабых сторон (являющихся оборотными сторонами вашей силы). Сформируйте представления о том, сможет ли умный конкурент атаковать ваши позиции со значительным уроном для вас и выгодой для него. Если да, то атакуйте себя сами, не дожидаясь, пока это сделает конкурент. Зачастую для этого необходимо будет построить новый бизнес на основании новой бизнес-модели.

Приведем несколько примеров возможных ситуаций.

*Пример 1.* Компания А является лидером на рынке продаж профессионального строительного инструмента. Сильной стороной данной организации традиционно являются большие демонстрационные залы, где можно познакомиться с новинками, а также высокий уровень консультационных услуг и технической поддержки, ввиду чего существующие клиенты в основной своей массе крайне лояльны к компании. В то же время слабой стороной организации является достаточно высокий уровень издержек. Учитывая, что на любом рынке всегда довольно много покупателей, чувствительных к цене, компания понимает, что она уязвима к атаке с помощью низкой цены со стороны возможных конкурентов, которые выберут бизнес-модель, основанную на минимальном уровне сервиса и, как следствие, минимальных издержках и низкой цене.

Тогда компания А принимает решение сформировать новое бизнес-направление под новым

брендом с фокусом на интернет-коммуникациях и самостоятельном выборе товара покупателем, доставке продукта в течение трех дней или самовывозе со склада и низким уровне цен. Ввиду того что это представляет собой бизнес-модель, сильно отличающуюся от основного бизнеса, принимается решение об организационном выделении нового бизнес-направления в полностью самостоятельный бизнес, не зависящий от основного.

Зачем они это делают — спросите вы, ведь они же рискуют своим основным бизнесом. Да, вы абсолютно правы. Их основной бизнес уязвим для атаки с помощью низкой цены. Они решили сами себя атаковать вместо того, чтобы позволить это сделать конкурентам.

- И наконец, проанализируйте действия конкурентов и вовремя блокируйте их сильные шаги. В данном случае имеются в виду действия конкурентов по выпуску новых продуктов, новые способы организации процессов и создание новых бизнес-моделей. В процессе стратегического анализа данные блоки вопросов (в соответствии с концепцией пяти рыночных сил М. Портера) [2] рассматриваются в рамках анализа продуктов- и технологий-субститутов (заменителей) и конкурентного анализа.

*Пример 2.* Компания — производитель строительных материалов в рамках процесса стратегического планирования проводит анализ продуктов- и технологий-субститутов и выделяет продукт-субститут, представляющий существенную угрозу для позиций основного продукта. По оценке экспертов компании, продукт-субститут может занять до 30% доли рынка их основного продукта. Организация, будучи лидером рынка и имея существенно большую ресурсную базу, чем у конкурентов, которые начали производить продукт-субститут, принимает решение приступить к выпуску данного продукта и обойти конкурентов в его производстве и продажах.

Вы можете задать вопрос: зачем им выпускать продукт-субститут и рисковать своим основным продуктом в ситуации, когда лучше потратить

ресурсы, чтобы не дать новому продукту выйти на рынок? Ответу: такой вариант развития событий возможен, когда продукт-субститут не сильно жизнеспособен, в этом случае целесообразнее возводить стратегические барьеры против него. Но, когда он обладает высокой степенью перспективности и жизнеспособности, попытки возведения барьеров превратятся в бесконечные и бесплодные затраты ресурсов, и более эффективно для компании в такой ситуации самой отнять долю рынка у своего основного продукта (и аналогичных продуктов конкурентов), «оседлав» новый тренд, а не дожидаться, пока это сделают конкуренты.

2. *Стратегия атаки лидера.* Часто приходится слышать о том, что «мы будем атаковать конкурентов и забирать у них долю рынка». Изначальное стремление атаковать сильного конкурента «вырождается» в сопоставление с ним по ряду факторов. Многие называют это конкурентным анализом, хотя это не более чем его часть — конкурентный бенчмаркинг. В процессе анализа зачастую делаются следующие выводы: в областях А, Б и В конкурент сильнее нас, поэтому нам нужно «подтянуться» в этих областях, тогда мы его победим. Далее формируются инициативы, направленные на развитие данных областей.

Правильно ли это? С житейской точки зрения вроде бы правильно. Однако любой специалист в военном деле, оценив такой подход, назовет его безумием, поскольку, выражаясь языком военных, речь идет о лобовой атаке хорошо укрепленных позиций конкурента.

Действительно, если данные области формируют ключевые преимущества вашего конкурента, то кто вам сказал, что он не будет их развивать далее, а станет ждать, пока вы его догоните и обгоните? В связи с этим такой подход изначально является тупиковым, поскольку в этих областях вы встретите наиболее жесткий ответ от конкурента. Нужно, напротив, искать слабые места в позициях конкурентов и атаковать их, сосредоточив критическую массу ресурсов в зоне атаки.

Причем речь идет не об атаке слабых зон конкурента, которые он сможет при необходимости быстро «подтянуть», а о тех, в которых конкурент не сможет быстро среагировать. Вам необходимо искать альтернативную модель, которая в связке «ценность — цена» предлагала бы потребителю нечто существенно отличающееся от предложения конкурента и в корне противоречила бы его бизнес-модели.

Здесь можно не приводить новый пример и снова обратиться к первому.

В ситуации, когда у вас есть конкурент, который существенно сильнее вас с точки зрения сервиса и в силу этого имеет крайне лояльную аудиторию, было бы глупо гнаться за ним и пытаться обойти его по уровню оказываемых услуг, желая доказать потом его клиентам, что вы лучше. Тем более что в процессе такой гонки вы, вполне возможно, растеряете своих нынешних клиентов, которые с вами не из-за высокого уровня сервиса (иначе были бы с вашим конкурентом), а по причине более приемлемого уровня цен.

В первом примере компания сама пришла к выводу, что она уязвима с точки зрения атаки с помощью низкой цены, и создала бизнес, который атакует свой основной бизнес в нижнем ценовом диапазоне. Могу сказать, что на практике это достаточно большая редкость: компании-лидеры редко отваживаются атаковать себя с помощью альтернативной бизнес-модели, предпочитая игнорировать угрозы либо встраивать локальные (малоэффективные) механизмы защиты в свою текущую бизнес-модель. В связи с этим конкурент компании А мог бы рассуждать в такой ситуации следующим образом.

- Их сильной стороной является высокий уровень сервиса;

- Обеспечивая высокий уровень сервиса, они вынуждены нести высокие издержки;

- Данные издержки они вынуждены вкладывать в цены, поэтому если мы построим альтернативную бизнес-модель, предполагающую минимальный пакет сервисов, следовательно, низкий уровень издержек, то сможем предложить рынку

продукцию по более низким ценам, в чем, несомненно, заинтересована значительная часть покупателей. Таким образом, мы заберем большую часть рынка, не входя в прямые столкновения с компанией А.

Если мы говорим о том, что наша конкурентная стратегия подразумевает атаку ключевых конкурентов, то предметом стратегического анализа должен быть поиск существенных слабых сторон в их позициях и выработка инициатив по их атаке.

Возможные направления атаки при этом всегда необходимо искать в областях одного из базовых вариантов стратегии:

- лидерства в издержках — проведения атаки с помощью низкой цены;

- дифференциации — проведения атаки с помощью уникального продукта, лучше удовлетворяющего потребности и ожидания потребителей, включая потребности в самоидентификации (очень актуально для многих сегментов розничного рынка).

3. *Стратегия «голубого океана».* Такие стратегии, как правило, возникают спонтанно в виде креативных идей. В связи с этим стоит опустить вопрос генерации исходной идеи по созданию новой рыночной ниши, сделав акцент на тех аспектах, которые зачастую могут не дать компании реализовать удачную идею.

*Аспект 1.* Стремление во что бы то ни стало протестировать идею до начала внедрения часто приводит новые идеи к краху. Причин тому как минимум две.

*Причина 1.* Предварительная оценка потребителями потенциальной привлекательности может дать смещенные результаты по причине того, что:

- людям априори трудно оценить все преимущества нового продукта, и, столкнувшись с незнакомым, большинство из них на начальном этапе скорее откажется от него;

- новые продукты всегда получают признание постепенно, через новаторов и ранних последователей, поэтому если 15% респондентов одобрили продукт, то это можно считать заявкой

на успех (но при этом результат исследования в 15% будет выглядеть неубедительно).

Классическим примером из маркетинговой практики прошлого является исследование одной из компаний, в ходе которого подавляющее большинство американских домохозяйств ответило, что им не нужны специальные аппараты для передачи писем и изображений с использованием телефонной связи (речь шла о факсимильных аппаратах), однако спустя короткое время такие аппараты появились в большинстве домов.

*Причина 2.* За смелыми экспериментами всегда следит «недремлющее око» лидеров рынка. Если вы все же решили провести тестирование идеи до принятия окончательного решения о ее запуске, будьте готовы к тому, что об удачных результатах исследования ваши конкуренты узнают практически в тот же момент, что и вы, и более сильные конкуренты, вполне возможно, запустят продукт на рынок раньше вас.

*Аспект 2.* Зачастую компании настолько поглощены вопросом «выстрелит или не выстрелит», что забывают проработать программу действий (план закрепления успеха), если все же осуществится благоприятный сценарий, т.е. продукт окажется успешным. Это приводит к тому, что, когда продукт получает рыночное признание, компания оказывается не готовой к закреплению успеха, в результате чего ее обходят более сильные и мобильные конкуренты, входящие в соответствующую нишу. Ввиду этого крайне важно сформировать план мероприятий по закреплению успеха, если компании удастся удачно создать новую рыночную нишу.

Таким образом, процесс стратегического анализа и планирования при осуществлении стратегии «голубого океана» должен включать в себя:

- внутреннее тестирование (возможно, фокус-группы в крайне ограниченном масштабе, но ни в коей мере не полномасштабные исследования) идеи / продукта на жизнеспособность и перспективность;

- разработку плана вывода нового продукта / услуги или инновационного формата бизнеса;

- разработку сценариев:
  - что делать, если проект «не выстрелил» (план ликвидации);
  - что делать, если проект «выстрелил» (план интенсивного развития).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хочется отметить, что приведенные в статье установки и рекомендации, конечно,

не описывают всех аспектов стратегического планирования, коим посвящены сотни книг и тысячи статей, но описывают, по мнению автора, ключевой аспект — необходимые условия для формирования акцентированной конкурентной стратегии.

Независимо от того, в какой парадигме планирования формируется стратегия компании, необходимо встроить вышеуказанные подходы в стратегический анализ для получения действительно конкурентоориентированной стратегии.

## ИСТОЧНИКИ

1. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. — [http://www.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/Blue\\_ocean\\_strategy.pdf](http://www.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/Blue_ocean_strategy.pdf).
2. Портер М. Конкурентная стратегия. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. — [http://www.f-kotler.narod.ru/download/marketingovye\\_voyny\\_dzhek\\_traut.pdf](http://www.f-kotler.narod.ru/download/marketingovye_voyny_dzhek_traut.pdf).