DOI: 10.17117/na.2016.01.01.497

<http://ucom.ru/doc/na.2016.01.01.497.pdf>

Поступила (Received): 31.01.2016

Симонян Т.В., Репалова Д.В. Особенности формирования маркетинговой конкурентной стратегии

Cimonyan T.V., Repalova D.V.
Features of formation of marketing competitive strategy

Рассмотрены; изучены теоретические аспекты формирования маркетинговой конкурентной стратегии предприятия, подходы к описанию конкурентной стратегии зарубежными и отечественными исследователями, а также классификации конкурентных стратегий. Представлены алгоритмы SWOT-анализа и разработки конкурентной стратегии, детерминированные особенности реализации стратегии в конкурентной среде

Ключевые слова: стратегия, маркетинг, конкурентная стратегия, классификация конкурентных стратегий, конкурентная борьба

Theoretical aspects of formation of marketing competitive strategy, approaches to the description of competitive strategy of domestic and foreign researchers, as well as the classification of competitive strategies studied yet. Algorithms of the SWOT-analysis and the development of competitive strategy, deterministic features of the strategy in a competitive environment presented

Key words: strategy, marketing, competitive strategy, competitive strategy classification, competition

Симонян Татьяна Владимировна

Доктор экономических наук, профессор
Донской государственной технической
университет

г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

Cimonyan Tatyana Vladimirovna

Doctor of Economic Sciences, Professor
Don state technical university
Rostov-on-Don, Gagarina sq., 1

Репалова Дарья Владимировна

Магистр
Донской государственной технической
университет

г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

Repalova Darya Vladimirovna

Master
Don state technical university
Rostov-on-Don, Gagarina sq., 1

В нашей стране современные конкурентные отношения находятся в стадии формирования, и поэтому тематика конкуренции и конкурентных стратегий является актуальнейшей по сегодняшний день. Предприятию, прежде всего, целесообразно разрабатывать стратегические планы и применять эффективные конкурентные стратегии, чтобы смело открыть себе путь на рынок и постараться выжить на нем.

Важным условием выживания и процветания крупных компаний, обладающих большими средствами и фондоемким производством, наличием большой протяженностью производственной структуры и стратегией развития является

достижение конкурентного преимущества посредством удовлетворения потребностей целевых потребителей лучшими предложениями, чем у конкурентов.

В научной литературе, рассматривающей выше названные проблемы, нет однозначного определения категории «конкурентная стратегия». Поэтому, рассматривая сущность конкурентной стратегии, в первую очередь необходимо выявить основные подходы к определению понятий «конкуренция» и «стратегия». В таблице 1 схематично представлен синтез указанных терминов.

Таблица 1. Формирование понятия «конкурентная стратегия»

<u>Конкуренция</u>	<u>Стратегия</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Эффективно действующий механизм соревнования на рынке ✓ Экономическое соперничество между различными фирмами и отраслями за выгодные условия производства и продажи производимых товаров и услуг ✓ Процесс управления конкурентными преимуществами для достижения целей в борьбе с конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Искусство руководить действиями коллектива для достижения общих, главных целей в его борьбе с противником ✓ Система приоритетов, включающая создание и удержание конкурентных преимуществ на рынке ✓ Теория и практика подготовки предприятия к конкурентной борьбе
<p style="text-align: center;"><u>Конкурентная стратегия</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли ✓ Образ долговременных действий фирмы в борьбе с конкурентами ✓ Сознательный выбор набора различных действий с целью доставить покупателю уникальное сочетание ценностей 	

Родоначальник стратегического менеджмента И. Ансофф отмечает две похожие стратегии, взаимосвязанные между собой. Одна из которых называется портфельной, другая – конкурентной [1, с. 47]. Сущность портфельной стратегии состоит в том, что компания сможет работать в конкретных стратегических областях бизнеса, а значение конкурентной стратегии заключается в определении различных подходов, с помощью которых компания будет действовать в каждой стратегической области.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер справедливо отмечает, что конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит максимально увеличить его потенциал, что отличит его от конкурентов [5, с. 84].

В современной литературе Ф.Котлер изложил еще один подход к описанию конкурентной стратегии [3, с. 153]. Несмотря на то, что во многих специальных пособиях по маркетингу и менеджменту, стратегии конкурентной борьбы или стратегии, имеющие отношение к конкурентной позиции компаний, интерпретируются как конкурентные стратегии, в своих же работах Ф.Кот-

лер предлагает называть их маркетинговыми. При этом он рассматривает стратегию не как развернутый план действий, а скорее как вектор, направленный на рост компании за счет расширения рынка или его доли, сокращения, удержания позиции. Тем самым он считает правильным ориентироваться на такой показатель как «доля рынка».

Существует и другая идея о том, что успех конкурентной стратегии определяется способностью фирмы предвидеть будущий рынок, которая была реализована Г.Хамелом и К.К.Прахаладом. Само название книги «Конкурируя за будущее», опубликованной ими в 1994г., отражало суть концепции [8, с. 58]. Конкурентная стратегия должна быть нацелена не на борьбу за долю существующего рынка, а на уход от конкуренции. Чтобы решить такую задачу, надо создать новое рыночное пространство. Преуспевшие в 80-е годы XX в. компании выиграли в конкурентной борьбе не благодаря снижению издержек и повышению эффективности. Подлинная причина их успеха заключалась в том, что они создали новое рыночное пространство, которое обеспечивало им полное господство без конкурентов.

Таблица 2. Классификация конкурентных стратегий по М.Портеру

<i>Стратегии достижения конкурентных преимуществ по М.Портеру</i>	<i>Описание стратегии</i>
<i>Стратегия лидерства в области издержек</i>	– за счет более дешевого производства и сбыта продукции достигаются конкурентные преимущества компании, что может предвещать увеличение рыночной доли. Но такая стратегия способствует уменьшению количества потребителей, а также возникновению ценовой борьбы с конкурентами, что является определенным риском для организации.
<i>Стратегия фокусировки на издержках</i>	– стратегия, где организация готова концентрировать свои усилия на производстве продукции, рассчитанной на узкий круг потребителей.
<i>Стратегия получения дифференциального преимущества</i>	– стратегия, ориентированная как на продажу потребителям товаров высокого качества, так и на создание новых продуктов, более конкурентоспособных, т.е. стратегия, предназначенная для широкого диапазона рыночной деятельности.
<i>Стратегия сфокусированной дифференциации</i>	– стратегия, предназначенная для узкого диапазона рыночной деятельности

Таблица 3. Классификация конкурентных стратегий
по Ф.Котлеру, Дж.Трауту и Э.Райсу

Стратегии конкурентной борьбы по Ф.Котлеру, Дж.Трауту и Э.Райсу	Описание стратегии
<i>Атакующая (наступательная) стратегия</i>	<p>– стратегия конкурентной борьбы, которая используется рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта. Поясним, кто такой рыночный претендент. Это компания, которая борется за увеличение своей доли рынка. И такая компания должна предлагать лучший продукт и продавать его по более низкой цене.</p> <p>Существует пять видов атакующих стратегий. <i>Фронтальная атака</i> (активные действия на позиции конкурента, где фирма должна иметь большее количество ресурсов, нежели конкурент). <i>Фланговая атака</i> («бить» по слабым местам деятельности конкурентов). <i>Атака с окружением</i> (ведение атаки со всех направлений). <i>Обходная атака</i> (нападать на основные области деятельности конкурента). <i>Партизанская атака</i> (использовать слабые с правовой точки зрения места в деятельности конкурента).</p>
<i>Оборонительная стратегия</i>	<p>– стратегия, выбираемая рыночным лидером в целях постоянного предохранения своего бизнеса от посягательств конкурентов, затруднения доступа на рынок новых конкурентов, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции.</p> <p>Выделяют следующие виды оборонительных стратегий.</p> <p><i>Позиционная оборона</i> – оборонительная стратегия рыночного лидера, направленная на поддержание компанией позиций в конкурентной борьбе (например, поддержание большой доли рынка, марки продукта);</p> <p><i>Мобильная оборона</i> – оборонительная стратегия рыночного лидера по распространению своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных или наступательных действий на этих рынках;</p> <p><i>Сжимающаяся оборона</i> – оборонительная стратегия рыночного лидера, основанная на «сдаче» ослабленных сегментов рынка конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных;</p> <p><i>Упреждающая оборона</i> – оборонительная стратегия рыночного лидера, основанная на</p>

	<p>упреждающих действиях последнего, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее.</p> <p><i>Фланговая оборона</i> – оборонительная стратегия рыночного лидера, направленная на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда прежде всего могут направить свои атаки конкуренты.</p> <p><i>Оборона с контрнаступлением</i> – оборонительная стратегия, используемая рыночным лидером в том случае, если упреждающая и фланговая обороны не дали желаемого эффекта.</p>
<i>Стратегия ответного удара</i>	– конкурентная стратегия, состоящая в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. организация готова защищать свое конкурентное преимущество.
<i>Стратегия подражания</i>	– стратегия, используемая последователями, которые проводят политику следования за рыночным лидером, сохраняя свою долю рынка и не принимая рискованных решений.
<i>Стратегия дзюдо</i>	– избегание прямолинейного столкновения, вместо этого ориентация на скорость, ловкость и творческое мышление, использование сильных сторон конкурентов против них. Эта стратегия может носить как наступательный, так и оборонительный характер.
<i>Стратегия отступления</i>	– стратегия сворачивания или ликвидации бизнеса, связанная с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Организация может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Обобщая несколько определений конкурентной стратегии, можно трактовать конкурентную стратегию как целостную систему действий, направленных на осуществление стратегических целей развития предприятия с учетом влияния внешней и внутренней среды для достижения и поддержания конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в долгосрочном периоде.

Зарубежными и отечественными исследователями в области стратегического менеджмента предложено несколько классификаций конкурентных стратегий.

В данной статье рассмотрены две классификации конкурентных стратегий (таблица 2, 3): стратегии достижения конкурентных преимуществ по М.Портеру и стратегии конкурентной борьбы, объединяющих классификации Ф.Котлера и Дж.Траута с Э.Райсом [6, с. 256].

Исходя из мнения М.Портера, представленные конкурентные стратегии способны защищать компанию от влияния пяти конкурентных сил. А именно, от новых и существующих конкурентов, конкурентов предлагающих товары-заменители, власти поставщиков и потребителей.

Приведенные выше классификации конкурентных стратегий, прежде всего, являются поддержанием конкурентоспособности предприятия.

Далее рассмотрим особенности формирования маркетинговой конкурентной стратегии предприятия, где ниже представлен пошаговый алгоритм действий. Если же компания будет занимать более сильную конкурентную позицию, а также четко следовать указанному алгоритму, то она может добиться положительного экономического эффекта [4, с. 76].

Разработка и реализация конкурентной стратегии должна осуществляться следующими действиями восьми этапов, где:

1. Четко сформулирована миссия и стратегия развития предприятия;
2. Поставлены задачи на рынке в конкурентной борьбе;
3. Собрана достоверная информация и проведен тщательный ее анализ о внешней и внутренней средах предприятия;
4. Сделан правильный выбор конкурентной стратегии предприятия;
5. Проанализирована выбранная стратегия;
6. Необходимо следовать разработанному стратегическому плану, чтобы без проблем реализовать конкурентную стратегию предприятия;
7. Провести конечный анализ реализации стратегии и подвести итог;
8. Если результаты реализации стратегии отрицательны, исправить существующую стратегию или разработать новую более эффективную стратегию, готовую реализовать задачи, установленные корпоративной стратегией предприятия.

Для получения более точной оценки внутренней среды предприятия и влияния внешней, предпочтительно провести подробный SWOT-анализ [7, с. 143].

Применение такого метода стратегического планирования, как SWOT-анализ, необходимо для группировки имеющейся информации и дальнейшего принятия управленческих решений. Также SWOT-анализ является переходным элементом между выбором конкурентной стратегии предприятия и разработкой маркетингового плана. И состоит это из следующих пунктов:

1. Выбор предполагаемой конкурентной стратегии предприятия в будущем периоде;
2. Соотнесение слабых и сильных сторон, а также внутренних возможностей предприятия и внешних угроз на рынке (проведение SWOT-анализа).
3. Определение целей и постановка задач (следование конкурентному плану). Важной задачей такого плана можно считать последовательность действий по проведению анализа конкурентов, затем ответного удара по ним.

Удостоверившись, что конкурентная стратегия имеет положительные результаты и достаточно эффективна для фирмы, то возможно внести небольшие поправки для следующего периода. Позже формируется новый конкурентный план с другими целями. Но если конкурентная стратегия показала отрицательный эффект для компании, необходимо выяснить и установить причины негативных последствий и разработать другую конкурентную стратегию.

Подводя итоги вышеизложенного, необходимо точно понимать, что компания, которая готова развиваться успешно и достигать конкурентного преимущества, должна правильно разрабатывать свою конкурентную стратегию. Тем самым обеспечивать переход от текущей конкурентной позиции к желаемой будущей конкурентной позиции предприятия. Зачастую конкурентная стратегия приходится чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, фактически она непосредственно в него интегрирована. Представленный пошаговый алгоритм формирования конкурентной стратегии и план ее реализации позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

Список используемых источников:

1. Ансофф И., Евенко Л.И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2012. С. 47.
2. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 3. С. 103-123.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер, 2012. С. 153.
4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2012. С. 76.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М: Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 84.
6. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб: Питер, 2013. С. 256.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2012. С. 143.
8. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Формирование рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-бизнес, 2012. С. 58.