

УДК 330.342.3

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЭТАПЕ СТАНОВЛЕНИЯ НОВОГО РЫНОЧНОГО ПРОСТРАНСТВА

© 2013 г.

Ю.В. Трифонов, А.А. Солдатов

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

klmv@inbox.ru

Поступила в редакцию 25.10.2012

Рассматриваются проблемы эффективного стратегического управления развитием предприятия в процессе становления нового рыночного пространства. Предлагаются стратегические шаги по укреплению лидирующей позиции предприятия на рынке.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, развитие предприятия, новое рыночное пространство.

В современном стратегическом менеджменте достаточно много заслуживающих внимания теорий, некоторые концептуально новы, а некоторые дорабатывают и приспособливают к условиям современного рынка принципы классического стратегического менеджмента. Несомненно, достойно внимания современное направление менеджмента, известное как «стратегия голубого океана», ученых из международной бизнес-школы INSEAD У. Ким Чана и Рене Моборна. «Голубой океан» — это новое рыночное пространство, где отсутствует конкуренция. В свою очередь, «стратегия голубого океана» позволяет предприятию создавать новое рыночное пространство, делая упор на следующие точки стратегической канвы:

- неудовлетворенные потребности различных групп потенциальных потребителей;
- концентрация на наиболее важных для покупателей критериях оценки и выбора продукта;
- ориентации на привлечение потенциальных клиентов предприятия к покупке ее продукции.

Отличительной особенностью «стратегии голубого океана» является возможность сочетать стратегию низких издержек и высокой ценности для потребителя. Несмотря на то что «стратегия голубого океана» — достаточно новое направление стратегического менеджмента, сами «голубые океаны» являются вполне естественным и привычным явлением для мировой экономики [1].

Экономика постоянно развивается, чему в немалой степени способствует научно-технический прогресс. Количество отраслей постоянно растет, появляются новые рынки и целые сектора мировой экономики, это естест-

венный и необратимый процесс в мировом хозяйстве. Кроме того, количество участников экономических отношений постоянно растет, отрасли насыщаются, и конкуренция в них возрастает, что усложняет соперничество с помощью методов классического стратегического менеджмента. На сегодняшний день в подавляющем большинстве отраслей массового производства предложение превышает спрос, и довольно значительно. Согласно исследованиям, товары разных брендов в одной отрасли становятся все менее различимы, а значит, привязанность к определенной марке у покупателя ослабевает. На первый план выходит ценовая конкуренция. Потребитель начинает чаще выбирать тот товар (услугу), который дешевле. Уровень прибыли в отрасли падает, так как предприятия вынуждены использовать по большей части ценовые факторы конкуренции. Снижается средняя цена товара или услуги по отрасли, значит, производитель получает меньшую прибыль. Причем такая ситуация наблюдается как в период экономических подъемов, так и в период спадов. В подобной ситуации создание «голубого океана» становится для компании очень удачным выходом. Новое рыночное пространство, где отсутствует конкуренция или по крайней мере ее уровень гораздо ниже, позволит значительно повысить уровень прибыли и сделать рывок в развитии.

Однако на достижении этой цели развитие предприятия не останавливается, ситуация на рынке и макроэкономические условия в современном мире меняются очень быстро и требуют постоянной ответной реакции, а значит, путь к успеху для предприятия заключается в постоянном и непрерывном развитии. После того как компания реализовала «стратегию голубого

океана» и успешно расширила границы прежнего рыночного пространства, наступает первый этап развития нового рынка – его становление. В это время рынок насыщается, причем как товарами или услугами, так и потребителями. Большинство потенциальных покупателей еще не осведомлены о новом продукте и потому не проявляют спроса на него. Задача предприятия перевести весь объем потенциального спроса в реальный. Необходимы своевременные грамотные маркетинговые шаги и высокий уровень удовлетворения потребностей клиента, так как «сарафанное радио» зачастую является очень действенным рекламным инструментом и при этом не требует дополнительных затрат на маркетинг, а высокое качество товара или обслуживания уже само по себе является конкурентным преимуществом. Таким образом, одной из главных стратегических задач для предприятия на этапе становления нового рынка должно стать увеличение доли рынка за счет потенциального спроса, еще не знакомого с продуктом.

На этом этапе темпы роста рынка и прибыли по определению очень высокие: спрос превышает предложение, а конкуренты еще отсутствуют. У компании-первооткрывателя нет задачи стать лидером на данном этапе, так как на рынке отсутствует конкуренция, и она уже является лидером по умолчанию. Необходимо предпринять ряд превентивных мер для сохранения лидирующих позиций после выхода на рынок новых участников:

- 1) постоянный анализ конкурентов;
- 2) усиление входных барьеров в новое рыночное пространство;

3) блокирование стратегических шагов конкурентов и захват их доли рынка;

4) эффективное использование преимуществ от положения первооткрывателя рынка;

5) стимулирование спроса.

Одним из необходимых элементов успешной реализации данной стратегии является анализ конкурентов. Изначально, когда предприятие успешно реализовало «стратегию голубого океана», оно ведет свою хозяйственную деятельность в абсолютно новом рыночном пространстве. Чаще всего в начальный момент времени конкурентов у него нет. В дальнейшем все больше компаний выходят на новый рынок, он насыщается, и анализ конкурентов становится жизненной необходимостью для фирмы. Если к расширению границ рынка привел технологический прорыв или успешная коммерческая реализация инноваций, то для потенциальных конкурентов существует весьма высокий входной барьер. Предприятию необходимо его усиливать за счет патентов на продукт и инструментов защиты интеллектуальной собственности. «Голубые океаны», созданные благодаря сложной, с технической точки зрения, идее, более жизнеспособны и медленнее превращаются в конкурентное рыночное пространство. Потенциальным конкурентам необходимо получить доступ к определенным знаниям, чтобы организовать хозяйственную деятельность в новом сегменте рынка. В развитых странах все инновации патентуются, и тем самым доступ к новым знаниям ограничивается на правовом уровне. Однако даже такие барьеры не гарантируют создателю «голубого океана» постоянное отсутствие конкурентов. Это лишь повышает цену «входного билета» для потенциальных соперников и дает компании-первооткрывателю преимущество во времени и издержках, которые потребуются другим предприятиям для проникновения на новый рынок. Конкурентам придется вложить большое количество ресурсов, чтобы разработать аналогичную инновацию и обойти патенты лидера. Однако, если потенциал нового рыночного пространства велик, многие фирмы, обладающие необходимым набором и объемом ресурсов, вполне могут пойти на это [2].

Также к расширению рыночного пространства может привести идея, которая не несет в себе технических или инновационных сложностей, она сама по себе является главным фактором создания «голубого океана». Это может быть новый способ использования давно существующего продукта или небольшой дополнительный сервис, которого ранее никто не предлагал своим клиентам, это может быть новая услуга, которую ранее никто не оказывал, по-

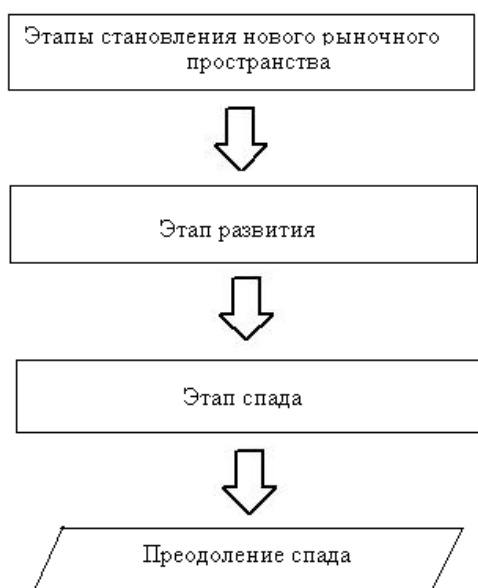


Рис. Этапы развития нового рыночного пространства

тому что не верили в ее коммерческий успех или востребованность у покупателей. Например, кто-то первым стал оказывать услуги по доставке еды на дом, а кто-то стал предоставлять подменный автомобиль на время, пока машина клиента находится в сервисе, сегодня эти услуги очень распространены и уже стали нормой для компаний в данных отраслях. Организация подобных конкурентных преимуществ не требует больших вложений и сложных изыскательских работ, главное было – придумать подобные вещи или же подсмотреть у конкурентов. В таком случае новое рыночное пространство начинает наполняться фирмами-конкурентами гораздо быстрее, а установить входные барьеры очень сложно. Получить патент на услуги подобного рода практически невозможно, особенно в странах с развивающейся экономикой, где правовая система менее совершенна, нежели в развитых государствах.

По мере наполнения «голубого океана» новыми хозяйствующими субъектами предприятию необходимо выстраивать эффективную конкурентную стратегию. Для этого необходимо хорошо знать своих соперников, обладать обширной информацией о них и анализировать ее. Для этого вполне подходят принципы как «оборонительной», так и «наступательной войны», изложенные в работах Джека Траута и Эла Райса [3, с. 87]. Прежде всего необходимо блокировать действия конкурента, отвечая своими стратегическими шагами, что является более эффективным методом, нежели копирование действий конкурента. Это будет приносить более ощутимый результат, если менеджмент сможет выявить слабые места у фирмы-конкурента. Такими местами могут быть послепродажное обслуживание, где неизбежны проблемы и недочеты, особенно при больших объемах, или большие производственные мощности, которые будет слишком дорого перестроить в короткие сроки при появлении новой технологии. Направляя свои ответные действия на эти слабости, можно нивелировать практически полностью стратегические шаги конкурентов. Если нет возможности противодействовать конкуренту во всех вводимых им новшествах, имеет смысл сосредоточиться на одном, наиболее важном направлении, что позволит сэкономить ресурсы и усилить эффект ответных мер. «Наступательную войну» предпочтительнее вести более узким «фронтом», и чем ближе к одиночному продукту или услуге, тем эффективнее она будет.

Ключ к успеху в конкурентной борьбе — умение подстроить тактику под конкурентов, а не под свою компанию. Каждый стратегический

шаг должен быть направлен на блокирование преимуществ конкурентов и на захват их доли рынка. Ведь, несмотря на то что мы рассматриваем конкуренцию на пространстве насыщающегося «голубого океана», где еще достаточно велик объем неосвоенного спроса, подобная стратегия позволит ослабить соперничающие предприятия, и, как следствие, они смогут захватить меньший объем неосвоенного рыночного пространства. А привлечь новых потребителей легче, так как они еще не использовали данный товар или услугу, так как у них нет предпочтений и сложившегося опыта потребления, а такого покупателя гораздо легче сделать лояльным.

Предприятие-первооткрыватель имеет ряд преимуществ при построении конкурентной стратегии для поддержания лидирующей позиции в отрасли. Одно из таких преимуществ – это первичный доступ к информации. При анализе отрасли и фирм-конкурентов компания получает информацию в начальный момент времени и может проследить все происходящие изменения, начиная с самых первых. Это дает более полную картину развития рынка и более глубокое понимание происходящих процессов. Соответственно предприятие может своевременно реагировать на изменения в окружающей бизнес-среде актуальными стратегическими шагами. Использование таких инструментов, как анализ «пяти сил Портера» и индекс Херфиндаля – Хиршмана в начальной точке образования «голубого океана», особого смысла не имеет, так как в новом рыночном пространстве нет других хозяйствующих субъектов, а значит, отрасль, несомненно, привлекательная, а уровень конкуренции равен нулю, в то же время индекс Херфиндаля – Хиршмана равен 10000, как при абсолютной монополии [4, с. 351]. Однако не стоит пренебрегать этими аналитическими инструментами в дальнейшем. Имея исходные значения, необходимо учитывать эту информацию при стратегическом планировании, закладывая предельные и критические значения этих показателей. Также анализ этих изменений помогает понять, что происходит на рынке и в каком направлении движется отрасль. Изменение индекса Херфиндаля говорит о том, что новые участники рынка активно захватывают свою долю рынка либо увеличивается число конкурентов. Однако если при этом отрасль для предприятия остается привлекательной, значит, компания придерживается правильной стратегии и удерживает лидирующие позиции. В случае детального и тщательного анализа можно определить, кто из конкурентов сильнее изменил конъюнктуру рынка и чьи

стратегические шаги надо блокировать в первую очередь [5, с. 215].

Параллельно с противостоянием конкурентам компании необходимо проводить работу по увеличению общего потенциального спроса на продукцию отрасли, привлекая новые группы потребителей. Для новой отрасли, которая появилась в результате успешной реализации «стратегии голубого океана», характерен высокий потенциал для привлечения новых покупателей – тех, кто еще не осведомлен о продукте либо отказывается от него ввиду высокой цены или отсутствия у продукта требуемых характеристик. Для привлечения этих потребителей нужно регулировать ценовую политику фирмы и дорабатывать товар/услугу. Также необходимо популяризировать продукцию новой отрасли с упором на собственный бренд. При удачной маркетинговой политике предприятие имеет хорошие шансы отождествить в сознании потребителей продукцию всей отрасли со своим брендом. Так, например, североамериканская фирма Jacuzzi Inc., основанная эмигрантом из Италии, по фамилии Jacuzzi, первой начала массовое производство гидромассажных ванн, которые сегодня в народе называют «джакузи» независимо от того, какая фирма их производит. В дальнейшем такая ассоциация может навредить предприятию и затруднить патентную защиту своей продукции, например в последние годы Chrysler настаивает на том, чтобы автомобили повышенной проходимости называли не «джипамми», а внедорожниками, поскольку Jeep – модель именно этого североамериканского концерна. Но на начальном этапе это поможет предприятию закрепиться в сознании потребителей в качестве несомненного лидера, а значит, и спрос на ее продукцию будет наиболее высокий [6].

Кроме того, компания должна проводить работу с уже имеющимися у нее покупателями,

чтобы поддерживать свои лидирующие позиции. Здесь усилия могут быть направлены на увеличение интенсивности потребления ее продукции, привлечение клиентов на комплекс товаров или услуг фирмы (товары-комплементы, сопутствующие товары или услуги, послепродажное обслуживание и прочее). Для этого следует развивать систему контроля качества, ассортимент и систему работы с клиентами, чтобы они более широко пользовались сервисом и дополнительными продуктами.

Таким образом, мы можем кратко резюмировать ключевые стратегические направления, которые необходимо развивать предприятию для освоения нового рыночного пространства и укрепления лидирующей позиции на этапе его становления:

- увеличение общего спроса на продукцию отрасли;
- уменьшение доли рынка конкурентов;
- увеличение объема продаж в условиях стабилизации рынка.

Список литературы

1. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Пер. И. Ющенко М.: Гиппо, 2005. 272 с.
2. Трифонов Ю.В., Жариков А.В., Ширяева Ю.С. Инновационная деятельность и механизмы ее реализации на региональном уровне // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, 2012. № 1 (1). С. 213–216.
3. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2009. 304 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основы маркетинга. Переводчики А. Назаренко, Алла Свирид. М.: Вильямс, 2012. 752 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. О. Медведь. М.: Вильямс, 2009. 513 с.
6. <http://www.abireg.ru/sb/print.php?news=336> (дата обращения: 03.08.2012).

COMPANY STRATEGY AT THE DEVELOPMENT STAGE OF A NEW MARKET SPACE

Yu.V. Trifonov, A.A. Soldatov

We consider some problems of effective strategic management of a company's development while a new market space is in the making. A number of strategic steps to strengthen the company's leading position in the market are proposed.

Keywords: strategic management, company development, new market space.