

Глава 1

Стратегия перехвата

Основной стратегический принцип состоит в том, чтобы находить наиболее благоприятных покупателей и продавать им.

М. Портер

На тему стратегии сказано много слов и написано много хороших книг. Однако когда на тренингах я задаю вопрос о том, чем же отличается стратегия от тактики, то независимо от уровня аудитории (студенты, менеджеры, топ-менеджеры...) отвечают примерно следующее: стратегия отличается от тактики тем, что стратегия рассчитана на длительное время, а тактические решения реализуются в пределах небольших временных промежутков. На вопрос: «Каковы стратегические цели вашей компании?» некий японский лидер ответил: «Через 250 лет мы хотим стать ведущей компанией в своей отрасли». Значит ли это, что планы с меньшим временным горизонтом являются тактическими?

Другой вариант ответа на вопрос о различиях между стратегией и тактикой связан с таким критерием, как «размер» принимаемого решения. В рамках стратегии принимаются глобальные решения, а тактические — это решения гораздо менее масштабные. Однако этот показатель тоже не является критичным, так как зависит, например, от размера компании.

На наш взгляд, ключевым фактором, который отличает стратегические решения от тактических, является необходимость учета изменчивости внешней среды в течение действия принятого решения. Если стабильность внешней среды достаточно высока и достижение поставленных целей не зависит от изменения внешней среды, то такие решения, независимо от масштабности и временного размаха, должны быть названы тактическими. Решения, которые принимаются на период, в течение которого возможны существенные изменения внешней среды, являются стратегическими.

В выполнении тактических решений можно быть уверенными на 100%, а стратегические решения должны носить вероятностный (или сценарный) характер. Именно изменчивость внешней среды является тем фактором, который приводит к тому, что стратегические решения реализуются гораздо реже и менее удачно, чем тактические.

Если использовать военную терминологию, то успешность реализации стратегических замыслов зависит во многом от того, насколько военачальники (топ-менеджеры) смогут увидеть всю картину боя (рынок в целом), то есть знают, кто их противники и союзники, где они находятся и каковы особенности местности, на которой будет происходить сражение.

Во время войны в сейфах командиров армий лежали конверты, разработанные в Генеральном штабе, в которых указывалось, какие действия должен предпринять командир армии в случае тех или иных действий неприятеля. «Если враг атакует левым флангом, то откройте конверт номер три и действуйте в соответствии с приведенными там указаниями». Тем самым был нейтрализован эффект внезапности — на каждое действие неприятеля уже было готово противодействие, к тому же действия армий были скоординированы.

Стратегия — это рабочий документ, который постоянно модифицируется в зависимости от изменения рыночной обстановки. Компании «дорастают» до стратегии, когда понимают, что путем интенсификации усилий или экстенсивным расширением невозможно решить возникающие перед компанией проблемы. Стратегический подход возможен только на зрелых рынках, когда основные игроки уже известны и когда распределение ролей между ними является для игроков очевидным.

Стратегические решения должны основываться на оценке положения компании относительно сил, составляющих факторы внешней среды, которая учитывает следующие аспекты:

- определение границ деятельности компании и сферы ее интересов;
- организация деятельности компании в соответствии с учетом внешних факторов среды, к которым относятся настоящие и потенциальные конкуренты и клиенты компании;
- оценка сильных и слабых сторон компании в данном конкурентном окружении, формирование и развитие конкурентных преимуществ;
- учет тенденций рынка, риск возникновения товаров-заменителей или появления на рынке новых конкурентов.

Основные этапы разработки стратегии перехвата включают в себя последовательное выполнение следующих этапов:

- 1) стратегический конкурентный анализ;
- 2) постановка целей перехвата;
- 3) разработка стратегии перехвата.

Далее подробно рассмотрим эти этапы.

Стратегический конкурентный анализ

Целью стратегического конкурентного анализа является получение максимально полного и точного видения позиций основных действующих операторов в данной отрасли, базовых направлений их развития, а также тенденций развития отрасли в целом (рис. 2).

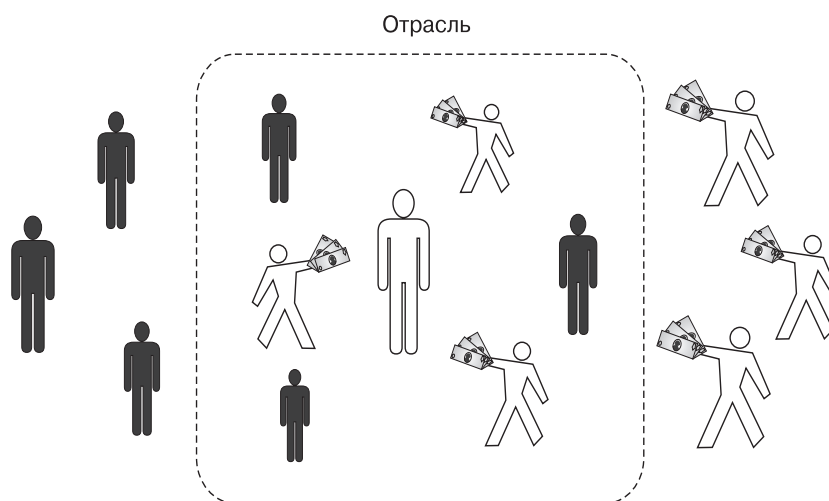


Рис. 2. Конкуренция в отрасли

Стратегический конкурентный анализ включает в себя анализ конкурентных сил, анализ структуры отрасли и анализ критических факторов успеха в отрасли. В рамках конкурентного анализа

необходимо оценить существующие конкурентные позиции в отрасли и ответить на следующие вопросы:

- кто является конкурентами компании и каковы их конкурентные позиции?
- какие конкурентные стратегии реализуют конкуренты?
- какие критические факторы успеха действуют в отрасли?
- какие существуют типы клиентов и как их можно сегментировать по отношению к перехвату?

Анализ отрасли

Анализ структуры рынка (отрасли). Для планирования наступательных действий по захвату рынка и перехвату клиентов очень важно обладать информацией об общей структуре отрасли, темпах роста и уровне нестабильности, долях рынка, занимаемых основными конкурентами, и др. Оценка структуры отрасли и стратегической диспозиции конкурирующих сторон проводится с помощью следующих аналитических инструментов¹.

Пороговая доля рынка. Российским законодательством установлен простейший количественный критерий для отнесения того или иного предприятия к категории предприятий-монополистов или занимающих доминирующее положение на рынке — превышение пороговой доли на данном торговом рынке. В настоящее время она определена в 35%. Превышающие эту долю предприятия включаются в Государственный реестр предприятий-монополистов.

Индекс концентрации. Индекс концентрации характеризует долю нескольких крупнейших фирм в общем объеме рынка в процентах. Как правило, используются значения индекса для трех или четырех крупных фирм рынка. Индекс концентрации измеряется в долях или в процентах. Чем выше значения данного показателя, тем сильнее рыночная власть крупнейших фирм, тем больше степень концентрации на рынке, тем сильнее монополизация рынка и тем слабее конкуренция. При этом выделяют следующие крите-

¹ *Иванюк И. А.* Международный маркетинг. М.: Академия, 2003.

рии сопоставления рыночных структур: рынок считается неконцентрированным при значениях индекса для трех фирм ниже 45%; умеренно концентрированным — при значении индекса концентрации в диапазоне 45–70%, и высококонцентрированным — при значении индекса концентрации больше 70%.

Показатель индекса концентрации имеет ограничения в применении, поскольку не учитывает особенностей рыночной структуры на «окраине» отрасли. Представим две отрасли с одинаковым индексом — 80. Но в одной ядро представлено четырьмя фирмами, контролирующими по 20% рынка, а в другой ядро представлено четырьмя фирмами, контролирующими соответственно 55%, 20%, 4%, 1% рынка, то есть имеет место явное доминирование ведущей фирмы. Интересно, что исследователями выявлено эмпирическое соотношение рыночных долей ведущих компаний на рынке. Оказалось, что доли рынка лидеров отрасли соотносятся друг с другом в пропорции 4 : 2 : 1 (табл. 2).

Таблица 2. Соотношение долей рынка российских лидеров

	Пиво, 2005	Зубные щетки, 2004	Виски, 2005–2006
1	«Балтика» — 38%	«Colgate» — 38%	«Guinness UDV» («Jonny Walker», «White Horse», «J&B») — 43–45%
2	«Sun Interbrew» — 16%	«Oral B» — 23%	«Pernod Richard» («Chivas Regal», «Jameson», «Ballantine's») — 20–24%
3	«Heineken Russia» — 8%	«Procter & Gamble» — 5%	
Источник: Качалов И. Планирование продаж с точностью 90% и выше. СПб.: Питер, 2008.			

Индекс Херфиндаля — Хиршмана. Индекс Херфиндаля — Хиршмана рассчитывается как сумма квадратов рыночных долей (в %) всех субъектов рынка в общем объеме. Максимальное значение, которое может принимать индекс, соответствует ситуации, когда рынок полностью монополизирован одной фирмой. В этом

случае индекс равен $ЮО2 = 10\ 000$. Если число фирм на данном рынке больше единицы, то индекс может принимать различные значения. Если меньше 1000 — рынок оценивается как неконцентрированный и слияние, как правило, беспрепятственно допускается. Если больше 1000, но меньше 1800 — рынок рассматривается как умеренно концентрированный, однако уровень индекса выше 1400 может потребовать дополнительной проверки целесообразности слияния.

Если индекс превышает 1800, рынок считается высокомонополизированным. В отношении слияний в этом интервале значений (1800–10 000) действуют две нормы. Если в результате слияния индекс увеличивается не более чем на 50 пунктов, слияние обычно разрешается. Если же он увеличивается более чем на 100 пунктов, слияние запрещается. Рост индекса на 51–99 пунктов становится, как правило, основанием для проверки целесообразности слияния. Для достаточного счета индекса необходимо знать рыночные доли всех производителей данного товара, что при большом их числе не всегда возможно.

Если на развитых рынках западных стран существует богатая статистика по структуре различных рынков, то у нас формальные инструменты оценки структуры рынка используются менее активно. В качестве примера российского индекса, позволяющего оценить интенсивность конкуренции, можно привести индекс, разработанный маркетинговым агентством «СканМаркет».

Индекс МА «СканМаркет». Индекс МА «СканМаркет» оценивает не только представленность данной марки или данного товара, но и интенсивность конкуренции посредством анализа наличия в продаже марок-конкурентов. Индекс рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{sm} = 1 - \sum_{i=1}^n S_i^2,$$

где I_{sm} — индекс МА «СканМаркет»®; S_i — рыночная доля i -й марки/производителя по представленности в розничной продаже; n — общее количество марок/производителей; $I_{sm} = 0$ — отсутствие конкуренции (монополия); $I_{sm} = 1$ — максимальная интенсивность конкуренции.

Например, рассчитанный для московского рынка молока индекс МА «СканМаркет» равен 0,9, что лишний раз подтверждает наличие высокой конкуренции на рынке¹. Однако индекс МА «СканМаркет» существенно варьирует в зависимости от рассматриваемых параметров продукции. Так, для пастеризованного молока индекс «СканМаркет» равен 0,65, в то время как для стерилизованного — 0,9. Индекс МА «СканМаркет» возможно использовать для поиска рыночной ниши с менее интенсивной конкуренцией.

Критические факторы успеха (КФУ) в отрасли

Критические факторы успеха — это такие немногие вещи, которые должны быть в полном порядке, чтобы организация добивалась успеха и процветала.

Д. Пиллз

Критические факторы успеха (КФУ) — это общие для всех предприятий отрасли факторы, использование которых обеспечивает улучшение конкурентной позиции. Для каждой отрасли существует свой набор факторов, которые в первую очередь учитываются клиентами при сравнении различных предложений между собой. Обычно для отрасли характерны три-четыре определяющих фактора.

Существует следующая классификация КФУ²:

- зависящие от технологии;
- относящиеся к производству;
- относящиеся к реализации продукции;
- относящиеся к маркетингу;
- относящиеся к профессиональным навыкам;
- связанные с организационными возможностями.

¹ Таганов Д. Н. Маркетинговый мониторинг молочной продукции (молоко, сметана, творожки, творожная масса, глазированные сырки, молочные десерты, плавленые сыры) в Москве. <http://www.4p.ru/main/research/3688>

² Томпсон А. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998. С. 153–154.

В табл. 3 приведены примеры КФУ для различных отраслей.

Таблица 3. Примеры КФУ для различных товаров и отраслей

Отрасль	КФУ
Страхование автомобилей	1) личные рекомендации; 2) личность страхового агента; 3) телевизионная реклама.
Стоматология ¹	1) высококвалифицированные кадры и наличие в клинике современных, хорошо зарекомендовавших себя технологий и материалов; 2) комплексное качественное лечение и внимательное отношение к пациентам; 3) удобное месторасположение клиники; 4) грамотный менеджмент клиники.
Средство от комаров	1) эффективность; 2) безопасность; 3) универсальность (для взрослых и детей); 4) длительность действия и т. д.
Бутилированная вода ²	1) качество; 2) вкус; 3) происхождение продукта; 4) наличие полезных свойств; 5) цена; 6) привлекательность упаковки; 7) представленность в торговых точках; 8) отношение к бренду.
Супермаркеты	1) цена; 2) широта ассортимента; 3) скорость обслуживания; 4) управление запасами.

¹ *Акимов Т. В.* Факторы успеха в конкуренции на рынке стоматологических услуг. http://www.stomplus.ru/pages/42007/faktor_uspeha.html

² *Козицкая Н.* Жажда зовет // Индустрия рекламы. 2004. Июнь. № 12 (62). С. 18.

Критические факторы успеха могут меняться со временем. Например, в случае высоких цен на топливо низкое потребление горючего может быть КФУ, однако в случае низких цен на топливо значимость этого КФУ может уменьшаться. КФУ также меняются в рамках одной отрасли: например те КФУ, которые важны для супермаркета, не являются таковыми для продуктового магазина формата «у дома».

Соответствие компании КФУ в своей отрасли во многом определяет рыночный рост и конкурентоспособность компании. Выявление КФУ выступает одной из главных задач в процессе конкурентного стратегического анализа. Если компания имеет конкурентные преимущества, соответствующие КФУ в отрасли, то она может рассчитывать на успешную деятельность по перехвату клиентов.

Анализ конкуренции в отрасли

Существует несколько подходов, классифицирующих основные типы конкуренции в отрасли. Ф. Котлер выделяет четыре направления конкуренции: конкуренция торговых марок, отраслевая конкуренция, формальная конкуренция и общая конкуренция. Ю. Рубин указывает, что существует продуктовая, межпродуктовая, отраслевая и межотраслевая конкуренция¹. М. Портер предложил модель «пять сил конкуренции» для оценки конкуренции в отрасли.

Применительно к разработке стратегии перехвата несколько модифицируем модель М. Портера, введя понятие «вектор перехвата».

«Вектор перехвата» — это направленность действий по перехвату Клиента.

Первый вектор: перехват со стороны новых участников рынка, которые обращаются к потребителям с традиционным (или модифицированным) предложением.

¹ Рубин Ю. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2007. С. 115.