Введение

Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

В краткосрочной перспективе успех фирмы определяется прежде всего финансовой сбалансированностью различных направлений текущей деятельности. Выживание и развитие организации зависит от способности фирмы своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру. Нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического мышления современных менеджеров. Их задача заключается в том, чтобы освоить "планирование" непредсказуемого и, осуществив стратегический выбор, последовательно воплотить его в программы действий фирмы, сделав их понятными для всех работников.

Целью работы: рассмотреть наступательные стратегии.

Задачи:

- изучить наступательные стратегии

- рассмотреть способы атакующих действий

1. Наступательная стратегия

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от характеристики конкуренции в отрасли. Период создания может быть коротким, как например в сфере услуг, где потребность в оборудовании и системах распределения при осуществлении наступательных действий минимальна. Период создания может быть значительно более продолжительным в капиталоемких отраслях со сложными технологическими процессами изготовления продукции, так как в этом случае фирмам может потребоваться несколько лет на освоение новой технологии, ввод новых мощностей и завоевание товаром признания потребителей. В идеале наступательные действия быстро создают конкурентное преимущество; чем больше времени требуется для создания такого преимущества, тем более вероятно, что соперники разгадают намерения фирмы, оценят потенциальные возможности ее стратегии и предпримут ответные шаги.

За успешным наступлением следует период "пожинания плодов", когда фирма наслаждается выгодами конкурентного преимущества. Продолжительность этого периода зависит от того, сколько времени потребуется сопернику, чтобы перейти в контрнаступление с целью отвоевать утраченные позиции, сократить конкурентный разрыв. Продолжительный период "пожинания плодов" позволяет фирме в течение длительного времени получать прибыль выше, чем в среднем по отрасли, и возместить инвестиции, вложенные в создание преимущества. Лучшие стратегические наступательные действия порождают существенные конкурентные преимущества и обеспечивают продолжительные периоды "пожинания плодов".

Как только соперники предпринимают серьезное контрнаступление на созданное фирмой преимущество, начинается период его разрушения. Любое конкурентное преимущество, которым компания обладает в настоящее время, будет в конечном счете ликвидировано действиями компетентного противника, обладающего достаточными ресурсами. Таким образом, для сохранения достигнутого положения фирма должна предпринять второе стратегическое наступление, фундамент которого необходимо заложить в период "пожинания плодов" с тем, чтобы быть готовой броситься в атаку, когда конкуренты усилят борьбу за обладание преимуществом лидера. Для успешного поддержания конкурентного преимущества фирма должна на голову опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим для укрепления своей рыночной позиции и сохраняя благосклонность потребителей.

Выделяют шесть основных типов наступательных стратегий:

Стратегии, направленные на сбалансирование или превосходство сильных сторон конкурентов.

Стратегии, направленные на использование слабостей конкурентов.

Стратегии, предусматривающие наступление одновременно по нескольким направлениям (фронтальное наступление).

Стратегии, ориентированные на освоение незанятых и создание новых рынков.

Стратегия отвлечения.

Партизанская война.

Рассмотрим их суть, условия применения и некоторые разновидности:

1. Стратегии, направленные на сбалансирование или превосходство сильных сторон конкурентов

Стратегии этого типа называются силовыми. Их сущность заключается в том, чтобы бороться с противником, идя с ним нога в ногу, т. е. использовать качество против качества, цену против цены, модель предложения против модели предложения, способы продвижения услуг провайдера против способов продвижения услуг его соперника и т. п.

Силовые стратегии можно разбить на две группы:

стратегии подавления;

стратегии изматывания.

Первая группа стратегий применяется, когда появляется возможность отобрать часть рынка у более слабых соперников. Им бросается вызов в тех областях, в которых они считают себя сильнейшими. Для этого нападающей сервисной структуре необходимо иметь по всем характеристикам (структура, качество, цена...) хорошие модели предложений, обладать организационными возможностями и высоким внутренним потенциалом. Победа над не менее компетентным, но все же менее обеспеченным ресурсами противником надолго может отбить охоту мериться силами с провайдером у других его потенциальных конкурентов.

Вторая группа стратегий предполагает "сведение на нет" конкурентных преимуществ соперников, которые по силе не уступают провайдеру или даже превосходят его. В борьбе с примерно равным противником у продуцента деловых услуг могут быть "приличные" шансы не только нейтрализовать его преимущества, но и добиться определенного превосходства.

Если же борьба развернулась с более сильным конкурентом, то в этом случае победой сервисная структура может считать уже то, что она путем изматывания приведет соперника к решению приостановить активные контрдействия в отношении себя, смирившись с улучшением ее положения.

Использование силовых наступательных стратегий не может продолжаться долго. Соперники истощаются на радость другим членам корпоративного сообщества. Поэтому большинство провайдеров избегают данных стратегий и используют их только тогда, когда полностью уверены в своих силах или когда нет другого выхода.

2. Стратегии, направленные на использование слабостей конкурентов

Стратегии этого типа в сфере профессионального обслуживания используются чаще, чем силовые. Имеется множество примеров стратегических разработок того, как можно одержать победу, воспользовавшись слабыми сторонами противников. Перечислим некоторые из них.

Разрабатывать и выводить на рынок деловых услуг новые модели предложений, стараясь с их помощью заполнить ассортиментные пробелы конкурентов. Очень часто этот подход позволяет открыть новую нишу (технологическую). Данная стратегия наиболее эффективна в тех случаях, когда новые разработки удовлетворяют потребительские ожидания, не замеченные конкурентами.

Разрабатывать те сегменты потенциальных клиентов, которыми конкурент по каким-либо причинам пренебрегает или не имеет возможности обслуживать.

Предложить лучшие условия делового сервиса заказчикам тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих целевых потребителей.

Повысить качество и гарантии профессионального обслуживания для важных (крупных, авторитетных, нужных) заказчиков своих противников, с помощью чего стимулировать отток клиентуры от конкурентов.

Попытаться "обложить" клиентов соперника активной рекламой и убедить их методами прямого (директ-) маркетинга. Создать впечатление, что они пользуются услугами второстепенных продуцентов, хотя могут за те же деньги получить обслуживание со стороны более солидной сервисной структуры.

Сфокусировать свои усилия и ресурсы на тех территориях, где конкурент не охватывает весь потенциальный рынок.

Практика показывает, что стратегии, направленные на использование слабостей конкурентов чаще приносят успех, чем силовые стратегии. Застать врасплох противника с неукрепленной стороны, задеть его уязвимые места — считается более разумной конкурентной политикой, чем лобовые столкновения с ним.

3. Стратегии, предусматривающие наступление одновременно по нескольким направлениям (фронтальное наступление)

Это стратегии, которые можно характеризовать как промежуточный вариант между силовыми и стратегиями использования слабостей конкурентов. Предполагается, что удары должны наноситься сразу по нескольким болевым точкам противника. Однако для овладения таким маркетинговым единоборством нужна хорошая подготовка. Для реализации этих стратегий потребуются значительные финансовые, производственные и иные ресурсы, которые позволят осуществить масштабное наступление по всей ширине фронта конкуренции (выведение на рынок новых моделей предложения, снижение цены, улучшение качества, усиление рекламы, применение оригинальных методов продвижения...).

Основной расчет в применении стратегий данного типа делается на то, чтобы рассеять внимание противника сразу по многим направлениям и заставить его распылить силы на одновременную защиту различных групп целевых клиентов. Как правило, это быстро выводит соперника из равновесия и выбивает его из колеи.

Провайдеру надо иметь в запасе несколько оригинальных моделей предложения, сделать рывок в повышении качества, подготовить убедительные аргументы для рекламы и прямого маркетинга, очень хорошо изучить потребности и желания целевых клиентов, а также, возможно, понадобится договориться о невмешательстве (идеальный случай заручиться поддержкой) других вероятных соперников.

Последнее считается самым трудным, но очень важным. Ведь, затронув интересы сразу нескольких потенциальных конкурентов, можно толкнуть их к объединению, что либо сильно осложнит борьбу, либо сделает ее невозможной. Чтобы обеспечить безопасность "тылов", надо, хотя бы на время, сделать врагов друзьями. Возможно, для этого потребуется уступить им часть прав на освоение некоторой доли рынка, отвоеванной у "врага № 1". При этом очень важно соблюсти ряд правил:

Нужно знать, с кем иметь дело, т. е. с кем заключать временные конкурентные соглашения, потому что "враги" тоже имеют друзей, а друзья "врагов" могут оказаться для фирмы еще большими "врагами".

Договариваться о невмешательстве (или поддержке) необходимо в последний момент перед наступлением, чтобы информация о готовящихся боевых действиях не стала известна противнику.

Не следует информировать "союзников" в полной мере о готовящемся плане нападения на конкурента.

Нужно быть готовым к "измене", т. е. не только предложить союзникам "лакомый кусок", но и принять меры предосторожности, сдерживающие их от нарушения конкурентных соглашений.

4. Стратегии, ориентированные на освоение незанятых и создание новых рынков

Данный тип стратегий заключается в том, чтобы маневрировать вокруг потенциальных противников и первым проникать в те области, где нет других производителей услуг. Фактически эти стратегии являются пионерскими и предполагают определенную склонность к авантюризму. Наиболее распространенные случаи — освоение незанятых территориальных рынков, куда еще не добрались конкуренты.

Гораздо сложнее создать новые сегменты на уже освоенной территории. Для этого сервисной структуре необходимы новые модели предложения, которые смогли бы привлечь достаточное количество клиентов.

Преимущества этого подхода в том, что создание новых видов услуг и организация оригинальных систем профессионального обслуживания, удовлетворяющих потребительские ожидания ограниченного, но коммерчески выгодного сегмента рынка, для сервисной структуры наиболее:

безопасны (с точки зрения реакции конкурентов);

долгосрочны (освоить новую продукцию труднее и дольше, чем способы и методы ее продвижения);

удобны (относительно небольшая численность клиентов не позволяет внедриться соперникам);

презентабельны (клиенты знают, что только здесь они могут получить редкую или уникальную услугу, в результате чего может вырасти известность, престиж провайдера);

выгодны (редкие услуги могут стоить дороже, а во-вторых, всегда найдутся такие клиенты, которые захотят воспользоваться предложением из любопытства или "на пробу").

5. Стратегия отвлечения

Главная цель данной стратегии состоит в том, чтобы заставить конкурента отвлечь свои ресурсы на защиту одного клиента, попав в ситуацию, когда приходится отказываться от другого или терять его неожиданно для себя.

Целенаправленные, хорошо продуманные маневры в рамках стратегии отвлечения открывают возможность провайдеру "захватить" этого второго клиента.

6. Партизанская война

Партизанское наступление целесообразно осуществлять небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни видения рынка, чтобы начать крупномасштабную атаку на лидеров отрасли. Партизанская война использует принцип "удар-отход", выбирая объект атаки там и тогда, когда побежденный может временно использовать ситуацию с выгодой для себя.

Существует несколько способов ведения партизанской войны.

1. Атака направлена на группы покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов.

2. Атака направлена на покупателей со слабой приверженностью к товарам противника.

3. Атака направлена на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию ресурсов конкурента (возможные действия включают работу с потребителями в относительно более удаленных регионах; сокращение сроков поставки, когда сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем за качеством продукции; расширение объема технических консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товара конкурентов).

4. Осуществление небольших, отдельных, редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен (чтобы выиграть большой заказ или переманить перспективного клиента).

5. Попытка ошеломить основных конкурентов единичными, но интенсивными всплесками активности по продвижению товаров на рынок с целью подобрать тех покупателей, которые в противном случае могли бы стать клиентами соперников.

6. Осуществление официальных действий по недопущению нарушения конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав, проведения ими недобросовестной рекламы в случае, если противники используют нечестную тактику и неэтичные приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им.

Стратегия упреждающих ударов

Стратегии упреждающих ударов состоят в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании. Существует несколько способов с помощью данной стратегии завоевать хорошую стратегическую позицию.

Расширять производственные мощности в размерах, больших, чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов следовать вашему примеру и расширить свои собственные производственные мощности. Когда конкуренты, испугавшись расширять производственные мощности из-за возможного дисбаланса между спросом и предложением и, как следствие, работы в условиях низкоприбыльной экономики и недогрузки мощностей, останутся на прежних позициях, компания-первопроходец может завоевать большую рыночную долю и в случае увеличения спроса обеспечить выполнение дополнительных заказов.

Устанавливать связи с самыми лучшими (или с большинством самых лучших) поставщиками сырья или комплектующих изделий, заключая с ними долгосрочные контракты и проводя вертикальную интеграцию "назад". Это заставит ваших конкурентов работать с поставщиками, менее известными в своем бизнесе.

Сохранять самое хорошее географическое положение. Привлекательное преимущество первопроходца может быть часто закреплено возможностью занять наиболее удобные площади, расположенные вдоль оживленных автомагистралей, на перекрестке дорог, в новом торговом центре, в просто красивом месте или в непосредственной близости от источников сырья, подъездных путей, поставщиков, и т. д.

Обеспечить себя престижной клиентурой.

Создать у потребителя сильный психологический имидж компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать и который оказывал бы на них сильное эмоциональное воздействие.

Сохранять эксклюзивное или преимущественное право на работу с лучшими дистрибьюторами региона. Подобная стратегия успешно использовалась целым рядом компаний.

Шаги, предпринимаемые в соответствии со стратегией упреждающего удара, не обязательно должны полностью блокировать для конкурентов возможность их повторения. Эти шаги просто должны обеспечить первопроходцам лучшую стратегическую позицию. Такая позиция обеспечивает конкурентное преимущество перед другими компаниями, причем конкурентам очень сложно вытеснить первопроходца на вторые роли.

Выбор объекта атаки

Агрессивным фирмам необходимо анализировать, каким из конкурентов бросить вызов, и решать, как победить их. Существуют четыре типа фирм, являющихся хорошими объектами изучения:

1. Лидеры рынка. Действия наступательного характера против сильных компаний, занимающих лидирующее положение на рынке, могут зачастую привести лишь к потере ценных ресурсов без достижения каких-либо результатов или даже повлечь настоящую жестокую и убыточную конкурентную войну за долю рынка.

Наступательные действия на главного конкурента имеют смысл, когда лидер по размеру и доле рынка на самом деле не в состоянии обслуживать рынок на должном уровне. Признаками слабости лидера могут служить недовольство клиентов, снижение доходов, сильные эмоциональные заявления о своей лидирующей позиции в технологии и моральное устаревание оборудования, стремление диверсифицироваться в другие сферы бизнеса, ассортиментный ряд продукции, не отличающийся или даже уступающий конкурентам, и, наконец, наличие конкурентной стратегии, которой не достает реальной силы, основанной на лидерстве по издержкам или дифференциации. Атаки на лидера могут быть также успешными, когда бросающий вызов в состоянии пересмотреть свою цепочку ценностей и внести свежие силы в конкурентное преимущество, основанное на издержках или дифференциации. Атака на лидера необязательно преследует своей целью занятие атакующей компанией лидирующей позиции, однако она может выиграть, переманив часть клиентов у лидера и укрепив свои позиции идущего вслед за лидером.

2. Идущие вслед за лидером компании (играющие вторые роли). Начинать наступательные действия на эти компании, чьи позиции на рынке недостаточно сильны, менее рискованно, чем в первом случае. Особенно успешными атакующие действия могут быть в случае, когда сила бросающего вызов соответствует слабостям компаний, играющих вторые роли.

3. Борьба с компаниями, находящимися на грани ухода с рынка. Оказывая давление на такие компании, конкуренты обеспечивают ослабление финансовой силы и конкурентной позиции таких компаний, что подталкивает их к более быстрому уходу с рынка.

4. Небольшие местные и региональные фирмы. Подобные компании имеют обычно ограниченный опыт и возможности, поэтому бросающий вызов, обладая более широкими возможностями, имеет хорошие позиции, чтобы переманить у них крупнейших и лучших клиентов. Особенно это касается быстрорастущих фирм, которым тесны региональные рамки: их требования к партнерам возрастают и они подумывают о переключении на более крупного партнера

2. Схема анализа конфликтной ситуации и определения выхода из нее

1. Определить наличие конфликта, руководствуясь его признаками:
   * определить наличие сторон конфликта: I сторону, инициирующую конфликт посредством действий (заявлений, социальных и физических действий), и II сторону, которой предъявляются претензии;
   * указать наличие противоречий между конфликтующими сторонами;
   * указать наличие конфликтной ситуации (накопленные противоречия, осознание II участником направленных против него действий);
   * выявить проявления конфликтной ситуации.
2. Выбрать стратегию деятельности в конфликтной ситуации:
   * придерживаться изначальной линии поведения при дальнейшем развитии конфликта – усиление конфликта;
   * пойти на соглашение и уступки или "исчезнуть" - уход от конфликта;
   * поиск компромисса, взаимоприемлемого решения – разрешение конфликта;
   * предложить свое решение проблемы, учитывающее интересы другой стороны – разрешение конфликта.
3. Для разрешения конфликта выполнить следующие шаги:
   * назначить ответственных за устранение конфликтной ситуации и исчерпание инцидента;
   * на основе руководства по управлению конфликтом осуществить действия, направленные на разрешение конфликта в данной ситуации.

Руководство по управлению конфликтом

* Определить этап конфликта.

Этапы конфликта

1. Возникновение разногласий (накопление разногласий).
2. Возрастание напряженности в отношениях.
3. Осознание ситуации как конфликтной.
4. Конфликтное взаимодействие (разрешение конфликта).
5. Исход (разрешение) конфликта – устранение проблемы, породившей конфликт.

(Источник: Сущенко Учебник для вузов. – С. 288-296 – Конфликты и их разрешение)

* Выяснить скрытые и явные причины конфликта, предмет конфликта (основное противоречие).
* Определить проблему в категории целей, преследуемых сторонами конфликта, стоящих за ними интересов.
* Разграничить проблемы и участников конфликта.
* Сократить предмет конфликта, сузить круг проблем.
* Определить собственное решение проблемы, по возможности учитывая интересы другой стороны.
* Определить результат разрешения конфликта (отметить, чему будет способствовать устранение причины конфликта) с учетом дальнейшей деятельности групп/членов группы; взаимоотношений сторон конфликта; сплоченности членов группы; разработки коммуникационных стратегий устранения возможных конфликтных ситуаций в будущем.
* Провести переговоры.

Вывод

Успешные стратегии основаны на конкурентном преимуществе. Это также относится и к наступательным стратегиям. Виды конкурентных преимуществ, которые обычно приводят к сильной позиции при реализации наступательных стратегий, обычно состоят из:

наличия более низких издержек при разработке товара;

наличия более низких издержек при производстве товара;

наличия характеристик товара, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты по использованию товара;

возможности предоставить покупателю более комплексное послепродажное обслуживание;

возможности расширять маркетинговые усилия там, где они применялись недостаточно;

возможности быть пионером в области создания новых каналов сбыта;

возможности сократить количество посредников, продавая товары непосредственно конечному потребителю.

Почти всегда стратегическое наступление должно быть связано с тем, что компания делает лучше всего, ориентироваться на ее конкурентные силы и возможности. Как правило, подобные силы берут свое начало из основных навыков и мастерства компании (возможности снизить издержки, умение обслуживать клиентов, технические навыки), уникально сильной функциональной компетенции (инжиниринг и разработка продукта, производительный опыт, реклама и продвижение товара, маркетинговые ноу-хау) или базируются на превосходных возможностях выполнять ключевые действия в цепочке ценностей, что приводит к снижению издержек или усиливает дифференциацию.