**Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества**

Конкурентное преимущество достигается за счет успешных наступательных стратегических действий. Любое конкурентное преимущество, которым обладает компания, будет в конце концов ликвидировано действиями компетентного противника с достаточными ресурсами.

Леонид Григорьевич Зайцев, профессор Всероссийской Академии внешней торговли МВЭС РФ, кандидат экономических наук.

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 наступательной стратегии:

действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;

действия, направленные на использование слабостей конкурента;

одновременное наступление на нескольких фронтах;

захват незанятых пространств;

партизанская война;

упреждающие удары.

Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их

Существуют две серьезные возможности не отстать от конкурентов (идти с ними нога в ногу), сражаясь с ними ценой против цены, моделью против модели, тактикой продвижения товаров на рынок против тактики продвижения, географией деятельности против географии деятельности. Первой возможностью является попытка отобрать долю рынка у более слабых противников. Имеет смысл бросать вызов более слабым конкурентам в областях, где они являются сильнейшими, в тех случаях, когда фирма может предложить превосходный товар и обладает организационными возможностями для того, чтобы отобрать долю рынка у менее компетентного соперника, в меньшей степени обеспеченного ресурсами. Вторая возможность заключается в сведении на нет конкурентного преимущества сильного противника. Здесь размер успеха определяется тем, насколько сужена "брешь", пробитая конкурентом, т. е. насколько сокращен разрыв в преимуществах. Достоинства наступления "сила против силы" определяются тем, насколько расходы на него сравнимы с получаемыми выгодами. Для успеха фирме требуется достаточно конкурентной силы и ресурсов, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка. При отсутствии хороших долгосрочных перспектив в отношении конкурентных преимуществ и увеличения прибыли предпринимать наступление неблагоразумно.

Наступление на сильные стороны противника может вестись по любому направлению (на любом фронте): снижение цены; осуществление аналогичной рекламной кампании; придание товару новых черт (характеристик), способных привлечь потребителей конкурента; создание новых мощностей на территории конкурентов; выпуск новых моделей товаров, которые могут заменить модели конкурентов, вытеснить их (модель против модели). Классическим случаем, как отмечал Ф. Котлер, является атака конкурентов фирмой, предлагающей аналогичный по качеству товар по более низкой цене. Это может обеспечить ей завоевание доли рынка, если у целевого противника имеются серьезные причины не снижать цены и если фирма, бросающая вызов, сумеет убедить потребителей в том, что ее товар такой же, как у конкурента. Однако такая стратегия обеспечит рост прибыли только в том случае, если выигрыш в объемах продаж компенсирует низкий уровень дохода на единицу проданной продукции.

Другой путь усиления агрессивного вызова в области цен, бросаемого конкурентам, заключается в том, чтобы сначала добиться преимуществ по издержкам, а затем нанести удар противнику, используя низкие цены. Снижение цен, базирующееся на низких издержках, является самой прочной основой для нанесения удара и поддержания агрессивного ценового наступления. Без преимущества в области издержек снижение цен сработает только в том случае, если у фирмы-агрессора больше финансовых ресурсов и она сможет продержаться дольше, чем ее конкуренты в этой изнурительной войне.

**Действия, направленные на использование слабостей конкурента**

При данном наступательном подходе фирма старается завоевать победу на рынке, концентрируя внимание на слабостях конкурентов.

Существует несколько вариантов того, как можно добиться выигрыша в конкурентной борьбе за счет слабостей противника:

Концентрироваться на географических районах, где конкурент контролирует незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе.

Уделять особое внимание тем сегментам покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеет возможности обслуживать.

Работать с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается недостаточно хорошим качеством, отсутствием ряда характеристик и невысокими показателями в эксплуатации. В этом случае фирма, предлагающая более качественную продукцию, может убедить большинство потребителей, заинтересованных в использовании товара, переключиться на ее продукцию.

Осуществлять продажу товаров специально для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов. В этом случае ориентированному на хорошее обслуживание претенденту будет сравнительно легко отвоевать разочарованных клиентов у своего соперника.

Стараться атаковать конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных товарных марок. Претендент, обладающий хорошими навыками и опытом в области маркетинга и известной товарной маркой, часто может отвоевать потребителей у менее известных конкурентов.

Осваивать новые модели или модификации продукции, заполняя таким образом бреши (пробелы) в параметрических рядах товаров основных конкурентов. Иногда эти действия могут обернуться большим успехом и привести к созданию новых растущих сегментов. Такая деятельность целесообразна тогда, когда новые модификации продукции удовлетворяют определенным нуждам потребителей, которые до этого игнорировались или которыми пренебрегали.

Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны, особенно если слабости характеризуют очень уязвимые места противника и его можно застать врасплох, не готового к защите.

**Одновременное наступление на нескольких фронтах**

Иногда компания может считать целесообразным предпринять масштабное наступление, включающее различные действия (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатную раздачу образцов, купонов, скидки и т.д.) на широком фронте. Такая наступательная кампания может выбить соперника из колеи, нарушить его равновесие, рассеять его внимание сразу по многим направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей.

Фирма Hunt's предприняла такое наступление несколько лет назад с целью отвоевать долю рынка у компании Heinz. Атака началась тогда, когда Hunt's предложила два новых вида кетчупа с целью подорвать вкусовые предпочтения потребителей, создать новые сегменты и занять больше полок в магазинах розничной сети. Одновременно с этим Hunt's снизила цену до 70% от уровня цен Heinz, предоставила значительные льготы розничным торговцам и увеличила размер рекламного бюджета, который более чем в 2 раза превысил бюджет компании Heinz. Атака провалилась, так как лишь незначительная часть потребителей Heinz попробовала новую продукцию Hunt's, а многие их тех, кто попробовал, вернулись к кетчупам фирмы Heinz.

Широкомасштабное наступление имеет шанс на успех тогда, когда атакующий, предлагая привлекательный товар или услугу, обладает финансовыми ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей. В этом случае фирма может осуществить массированную атаку на рынок, используя большой арсенал средств продвижения своих товаров, достаточный для того, чтобы уговорить значительную часть потребителей изменить их приверженность определенным товарным маркам.

**Захват незанятых пространств**

Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику, т. е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурента в области дифференциации. Вместо этого предлагается маневрировать вокруг противников и первым проложить себе дорогу на незанятую рыночную территорию. Примером данной стратегии являются: агрессивное движение на географические территории, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно; попытки создать новые сегменты, предлагая товары с различными характеристиками и эксплуатационными возможностями, лучше удовлетворяющими нужды группы потребителей; переориентация на технологии следующего поколения и вытеснение существующих товаров и/или производственных процессов. Используя захват незанятых пространств, фирма может получить значительное преимущество в новой области и заставить конкурентов играть в догонялки. Наиболее успешные "захваты" изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

**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. DeBeers стал крупнейшим мировым дистрибьютором алмазов путем скупки продукции большинства крупных алмазных копей. Значительное расширение мощностей по производству диоксида титана компанией DuPont хотя и не остановило всех конкурентов от подобных шагов, но затруднило их действия настолько, что этого хватило для обеспечения компании лидирующей позиции в этом бизнесе.

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.

Как мы уже говорили, 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.