Стратегия в отношении покупателей и поставщиков

В данной работе рассматриваются некоторые приложения структурного анализа применительно к выбору покупателей, то есть целевых потребителей или потребительских групп, а также к стратегии закупочной деятельности. В политике по отношению и к покупателям, и к поставщикам часто господствует слишком узкий подход, уделяющий основное внимание проблемам ведения операций. Однако, учитывая более широкие стратегические проблемы взаимоотношений с покупателями и поставщиками, фирма может улучшить свою конкурентную позицию и уменьшить зависимость от их рыночной власти.

Выбор покупателей

Большинство отраслей продают свою продукцию или услуги не одному, а многим покупателям. Рыночная власть этой группы покупателей в совокупности представляет одну из основных конкурентных сил, воздействующих на потенциальную прибыльность отрасли.

По своей структуре группа покупателей отрасли редко является однородной. Например, многие отрасли, выпускающие товары производственного назначения, продают их фирмам, занятым в различных видах бизнеса и использующим их по-разному. Эти фирмы могут значительно различаться по объему закупок, их значимости как исходных ресурсов, используемых в производстве, и т.п. Покупатели потребительских товаров также непохожи друг на друга по количеству покупаемых товаров, доходам, уровню образования и по многим другим характеристикам.

Покупатели отрасли неодинаковы и по своим потребительским запросам. Они предъявляют спрос на различный уровень обслуживания, качества и надежности изделий, различную информацию, сопровождающую представление товара, и т.д. Это многообразие потребностей является одной из причин различий в структуре рыночной власти покупателей.

Покупатели различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, что отражается на вероятном увеличении объемов их закупок. Продажа электронных компонентов такой фирме, как Digital Equipment, действующей в быстрорастущей отрасли по производству мини-компьютеров, открывает большие перспективы для роста, чем продажа тех же изделий производителю устаревающей техники.

Наконец, по многим причинам различна стоимость обслуживания отдельных покупателей. Например, при сбыте электронных компонентов обслуживание покупателей, заказывающих небольшие партии товара, обходится значительно дороже, чем крупных покупателей, так как издержки исполнения заказа носят в основном постоянный характер, не зависящий от объема заказа.

В результате этой неоднородности целевой выбор покупателей становится важным компонентом стратегии. В широком смысле фирме при наличии выбора следует продавать свою продукцию наиболее благоприятным из возможных покупателей. Выбор покупателей может оказать существенное влияние на темпы роста фирмы и способствовать минимизации их разрушительной рыночной власти. Выбор покупателей с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отраслях зрелых, а также тех, где трудно поддерживать барьеры для вхождения, созданные на основе дифференциации продукта или технологических инноваций.

Далее будут представлены некоторые принципы выбора покупателей. Будут рассмотрены способы идентификации характеристик благоприятных, или «хороших»> покупателей, а также возможности применения концепции выбора покупателей при разработке стратегии. Одна из таких клю- чевых возможностей связана с тем, что фирма может не только находить хороших покупателей, но и создавать их.

На основе сказанного можно выделить четыре общих критерия, определяю­щих качество покупателей со стратегической точки зрения:

СХЕМА ВЫБОРА ПОКУПАТЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ

Различие потребностей покупателей в закупках имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей. При прочих равных условиях фирма укрепит свое конкурентное преимущество, если направит усилия на тех покупателей, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом. Значение потенциала роста покупателей для формулирования стратегии очевидно. Чем выше потенциал роста покупателя, тем больше вероятность, что его спрос на продукцию фирмы будет возрастать.

Критерий структурной позиции покупателя для целей стратегического анализа полезно разделить на две части. Внутренне присущая рыночная власть— это тот рычаг, с помощью которого покупатели потенциально способны оказывать давление на продавцов с учетом их веса и имеющихся альтернативных источников предложения. В то же время такое давление может быть пущено или не пущено в ход, поскольку покупатели различаются в том числе и по своей склонности использовать рыночную власть для воздействия на цены продавца в сторону их снижения. Некоторые покупатели, делающие даже значительные закупки, не отличаются особенной чувствительностью к ценам либо воспринимают цену в комплексе с другими характеристиками продукта, что способствует сохранению уровня цен продавца. Как присущая покупателю рыночная власть, так и склонность к ее использованию имеют большое стратегическое значение, так как неиспользованная власть представляет потенциальную угрозу, которая может появиться в процессе эволюции отрасли. Например, покупатели, отличавшиеся нечувствительностью к ценам, могут стать чувствительными при вступлении отрасли в фазу зрелости или при появлении продуктов-субститутов, оказывающих давление на их собственные цены.

Последней ключевой покупательской характеристикой, важной с точки зрения стратегии, являются затраты фирмы на обслуживание конкретных покупателей. Если эти затраты высоки, то «хорошие» по другим критериям покупатели могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их обслуживания.

Указанные четыре критерия не всегда работают в одном направлении. Например, возможно сочетание высокого потенциала роста покупателя с наибольшей рыночной властью и/или наиболее жестоким ее использованием, незначительной власти и низкой чувствительности к ценам с высокими затратами на обслуживание, перевешивающими преимущества высоких цен реализации. Наконец наиболее выгодные для обслуживания покупатели могут не пройти по всем другим критериям. Таким образом, окончательный выбор наилучших целевых покупателей часто требует взвешенного и сбалансированного подхода к оценке указанных факторов с учетом поставленных перед фирмой целей.

Оценка конкретного покупателя по четырем критериям связана с применением к соответствующим ситуациям методов структурного и конкурентного анализа. Перейдем к рассмотрению этих факторов.

ПОТРЕБНОСТИ В ЗАКУПКАХ ПО ОТНОШЕНИЮ К ВОЗМОЖНОСТЯМ ФИРМЫ

Задача приведения конкретных потребностей покупателей в соответствие с относительными возможностями фирмы является очевидной. Такое соответствие позволит фирме достичь высшего уровня дифференциации продукта в восприятии покупателей по сравнению с продуктом конкурентов. Фирма должна также минимизировать затраты на обслуживание этих покупателей в сравнении с конкурентами. Например, если фирма располагает сильным инженерно-конструкторским потенциалом и опытом разработки продуктов, она достигнет значительного относительного преимущества при обслуживании покупателей, стремящихся получить изделия, наиболее отвечающие их индивидуальным запросам. Если же фирма имеет более эффективную, чем у конкурентов, систему логистики, источником максимизации этого преимущества будет обслуживание покупателей, для которых наибольшее значение имеет показатель затрат или обслуживание которых требует наиболее сложной логистики.

Проблема диагностирования потребностей в закупках конкретных покупателей решается путем выявления всех факторов, определяющих их решения о закупках и условия совершения соответствующих сделок. Затем во всей массе покупателей выделяются отдельные покупатели или их группы, которые ранжируются в соответствии с этими факторами. Собственные относительные возможности фирмы могут быть определены с помощью методов анализа конкурентов.

ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ПОКУПАТЕЛЕЙ

Потенциал роста покупателя — участника отраслевого бизнеса — определяется непосредственно тремя условиями:

* темпами роста его отрасли;
* темпами роста его основного рыночного сегмента;
* изменениями его доли рынка в отрасли в целом, а также основных ее сегментах.

Темпы роста отрасли покупателя определяются многими факторами, в том числе позицией отрасли по отношению к продуктам-субститутам, ростом группы покупателей, которым данная отрасль сбывает свою продукцию, и пр.

Отдельные сегменты рынка в рамках отрасли, как правило, развиваются быстрее других. Поэтому потенциал роста покупателя в определенной мере зависит также от того, какие основные сегменты он уже обслуживает или может и будет обслуживать в будущем. Оценка потенциала роста конкретных сегментов осуществляется с помощью тех же основных приемов анализа, что и оценка потенциала роста отрасли, но на более низком уровне агрегирования.

Третий элемент анализа потенциала роста — доля рынка покупателя в рамках отрасли и отдельных его сегментов. Как текущие показатели, так и вероятность их тенденции к повышению или понижению являются результатом конкурентной ситуации покупателя. Оценка этой ситуации требует проведения конкурентного анализа, а также диагностирования текущей и будущей структуры отрасли согласно методике.

Все эти три элемента в совокупности определяют потенциал роста покупателя. Например, если конкретный покупатель располагает сильной позицией, обещающей рост доли рынка, это открывает возможности для существенного роста даже в условиях отрасли, переживающей стадию зрелости или упадка.

Потенциал роста покупателя в секторе домашнего хозяйства также определяется группой факторов:

* демографическими характеристиками;
* объемом закупок.

Демографический фактор определяет будущий объем конкретного потребительского сегмента. Например, быстрый рост будет наблюдаться в сегменте высокообразованных покупателей в возрасте двадцати пяти лет и выше. Аналогичным образом можно провести демографический анализ с точки зрения дохода, образования, семейного положения, возрастного состава и пр.

Другой ключевой детерминантой перспективы роста конкретного потребительского сегмента является объем продуктов или услуг, который он будет приобретать. Он определяется такими факторами, как наличие субститутов, социальные тенденции, меняющие базовые потребности, и т.п.

ВНУТРЕННЕ ПРИСУЩАЯ РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Факторы, определяющие рыночную власть, присущую конкретным покупателям или покупательским сегментам, аналогичны факторам, определяющим власть группы покупателей отрасли в целом. Здесь я представлю критерии, помогающие выявить тех покупателей, которые не имеют по сравнению с другими значительной рыночной власти, поскольку именно они являются «хорошими» с точки зрения выбора покупателей.

Покупатели приобретают незначительную долю продукции продавцов. Покупатели небольших партий товаров не имеют средств воздействия, чтобы требовать уступок в цене, включения транспортных издержек и других специальных условий. Объем закупок конкретного покупателя является наиболее существенным источником рыночного воздействия на продавца с высоким уровнем постоянных затрат.

Покупатели не располагают достаточными альтернативными источниками снабжения. Возможности воздействия покупателей ограничены, если их потребности не могут быть в достаточной мере удовлетворены другими продуктами требуемого качества. Например, если конструкция конечного продукта требует деталей высокой точности изготовления, эту потребность покупателя могут удовлетворить лишь немногие поставщики. С точки зрения этого критерия «хорошим» является покупатель, которому необходимы уникальные свойства продукта или услуги данного продавца. Альтернативные источники могут быть также ограничены в результате проведения интенсивного тестирования или полевых испытаний для проверки соответствия продукции продавца требуемым спецификациям, что, например, является обычным для телекоммуникационного оборудования.

Покупатели несут высокие транспортные, транзакционные или переговорные издержки. Покупатели, которые сталкиваются с особыми трудностями обеспечения дополнительных квот, ведения переговоров или осуществления транзакций, как правило, располагают меньшей рыночной властью. Они несут высокие издержки поиска новых брендов или новых поставщиков и вынуждены довольствоваться тем, что есть в наличности. Например, с такими трудностями могут сталкиваться покупатели, имеющие изолированное месторасположение.

Покупатели не представляют реальной угрозы интеграции предшествующих стадий производства. Покупатели, на имеющие возможности проведения интеграции предшествующих стадий производства, существенным образом теряют способность оказывать рыночное давление. По этому критерию обычно наблюдается значительное различие между покупателями. Например, среди многочисленных покупателей серной кислоты только крупные потребители— производители удобрений и нефтяные компании — обладают такой реальной возможностью, остальные не могут оказывать существенного рыночного воздействия.

Покупатели несут высокие постоянные издержки переключения при смене поставщиков. Ситуация, в которой находятся некоторые покупатели, определяет особенно высокий уровень их издержек переключения. Например, характеристики их продукции могут иметь высокую степень зависимости от определенного поставщика или же покупатели должны располагать специальным знанием для использования специфического оборудования поставщика.

Основными источниками издержек переключения являются:

* затраты на модификацию продукции в целях приведения ее в соответствие с продуктом нового поставщика;
* затраты на тестирование или сертификацию продукта нового поставщика;
* затраты на переподготовку персонала;
* затраты на новое вспомогательное оборудование, необходимое для использования продукции нового поставщика;
* стоимость организации новой системы логистики;
* психологические издержки разрыва отношений.

Любой из этих элементов может быть у одних покупателей выше, чем у других.

Издержки переключения могут беспокоить и продавца, если у него возникают постоянные затраты при смене покупателя. Издержки переключения, возникающие у продавцов, передают рыночную власть покупателям.

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ К ЦЕНАМ

Отдельные покупатели также существенно различаются своей склонностью к использованию рыночной власти для снижения цен продавцов. «Хорошими» покупателями, как правило, являются те, которые не чувствительны к ценам или склонны платить достойную цену за высокие потребительские качества продукта. Условия, определяющие чувствительность к ценам отдельного покупателя, аналогичны факторам ценовой чувствительности группы покупателей в целом.

Покупатели, не чувствительные к ценам, обычно подпадают под одну или несколько следующих категорий.

Покупатели, для которых стоимость данного продукта представляет небольшую часть их издержек производства и/или совокупных расходов на закупки. Если продукт составляет относительно небольшую статью расходов, возможные выгоды от переговоров о ценах будут невелики. Следует отметить, что речь идет о совокупных затратах на приобретение продукта за период, а не об удельных затратах на единицу. Удельные затраты могут быть низкими, а объем закупок значительным, что делает продукт важной статьей расходов. Внимание потребителя или агента по снабжению направлено, как правило, на значительные статьи расходов. Для промышленных потребителей это часто означает, что руководители более высокого ранга и специалисты по определенным закупкам занимаются дорогостоящими позициями, а агенты общей специализации и более низкого ранга ведут все низкозатратные позиции как единую группу. Для покупателей потребительских товаров низкая цена не оправдана, если при этом высоки затраты на осуществление покупок и сравнение качества товаров, поэтому основным стимулом совершения покупки может быть ее удобство, и решения в этом случае принимаются на основе менее «объективных» критериев.

Покупатели, для которых потери от дефекта продукта высоки по сравнению с его стоимостью. Если продукт, отказывая в работе или не оправдывая ожиданий, причиняет тем самым значительные потери, покупатель, как правило, не будет чувствительным к цене. Он будет более заинтересован в качестве, соглашаясь платить за него большую цену, и, как правило, будет сохранять верность продуктам, доказавшим свое качество на практике. Хороший пример подобной ситуации имеется в электротехнической промышленности, где покупатели, приобретающие контрольные приборы для использования в производственном оборудовании, проявляют меньшую чувствительность к ценам, чем покупатели приборов для общего применения. Отказ прибора, установленного в дорогостоящем производственном оборудовании, может привести к простою этого оборудования и большого числа рабочих, а иногда и всей производственной линии. Продукты, приобретаемые покупателями для использования во взаимосвязанных системах, также способны причинить значительные потери при их несостоятельности, поскольку их отказ может остановить всю систему.

Покупатели, для которых эффективность продукта может дать значительную экономию или улучшение результатов. Изменив предыдущее условие на противоположное, получим следующее. Если продукт за счет своего эффективного функционирования или улучшения работы продукта покупателя способен сэкономить покупателю время и деньги, то покупатель, как правило, не будет чувствительным к цене. Например, услуги инвестиционного банка или консалтинговой фирмы по обоснованному ценообразованию при выпуске акций, точной оценке объектов приобретения или нахождению путей решения проблем компании способны дать ей значительную экономию затрат. Покупатели, перед которыми стоят особо сложные ценовые решения или трудные и важные проблемы, будут склонны платить более высокую цену за наилучшую консультацию. Другой пример можно найти в области разведки нефти. Такие компании, как, например Schlumberger, применяют сложную электронную технику для разведки, точность которой может дать значительную экономию затрат на бурение.

Нефтяные компании, особенно те из них, которые ведут дорогостоящие буровые работы на большой глубине или на морском шельфе, готовы высоко оплачивать необходимые услуги. К экономии такого рода близок и другой вид экономии покупателя за счет своевременной доставки, быстрого обслуживания и ремонта и т.п. Некоторые покупатели готовы платить надбавки компаниям, способным эффективно функционировать в сферах такого рода. К продуктам, способным обеспечить покупателю улучшение в любой сфере деятельности, относятся, например, лекарственные препараты, отпускаемые по рецептам, и электронная аппаратура.

Покупатели, конкурирующие на основе стратегии производства высококачественной продукции, для которой закупаемый продукт играет существенную роль. Покупатели, конкурирующие на основе стратегии качества, часто весьма чувствительны к закупаемым исходным ресурсам. При этом, если, по их мнению, ресурсы улучшают качество их продукции или бренд ресурсов достаточно престижен, что вносит вклад в их стратегию, покупатели, как правило, становятся нечувствительны к цене ресурсов. По этой причине производители дорогостоящей техники часто готовы платить более высокие цены за электромоторы или генераторы престижных марок.

Покупатели, которые ищут продукты, отвечающие их специфическим потребностям или носящие дифференцированный характер. Если покупатель желает приобрести специально сконструированное изделие, он часто готов заплатить за него ценовую надбавку. Такая ситуация может привязать покупателя к определенному поставщику или поставщикам и заставить его платить надбавку ради упрочения связей. Покупатели могут также считать, что дополнительные усилия заслуживают вознаграждения. Хорошим примером компании, выросшей на подобной стратегии, является Illinois Tool Works, которая разрабатывает серии специальных конструкций крепежных материалов под специфические запросы потребителей. Такая политика обеспечивает ей высокие цены и одновременно лояльность потребителей.

Покупатель, обладающий сильной рыночной властью, может, однако, предъявлять спрос на уникальные или изготовленные под его заказ продукты, но при этом не желать платить за них дополнительную цену. Обслуживание таких покупателей ставит продавца в наихудшее положение, поскольку ведет к росту издержек без повышения цен.

Покупатели, которые являются высокоприбыльными и способны легко выдержать затраты на ресурсы. Высокоприбыльные покупатели, как правило, менее чувствительны к ценам, чем находящиеся в более сложном финансовом положении, если речь не идет о закупках продукта, являющегося основной статьей затрат. Отчасти такое отношение может объясняться тем

фактом, что высокоприбыльные покупатели подпадают под одну из вышеперечисленных категорий, а отчасти — их склонностью обеспечить продавцу справедливый доход. Это утверждение можно оспорить тем, что высокоприбыльные покупатели являются хорошими переговорщиками, но на практике, по всей видимости, их приоритеты сосредоточены не столько на агрессивных переговорах о ценах, сколько на других проблемах.

Покупатели, которые не располагают достаточной информацией о продукте и/или при закупках не руководствуются вполне определенными спецификациями. Покупатели, плохо информированные о стоимости исходных ресурсов, состоянии спроса или характеристиках альтернативных брендов, как правило, менее чувствительны к ценам, чем хорошо информированные покупатели. С другой стороны, если покупатели очень хорошо информированы о состоянии спроса и ценах поставщиков, они могут быть наиболее жесткими переговорщиками о ценах. Таковыми являются многие крупные закупщики потребительских товаров. Плохо информированные покупатели скорее находятся под влиянием субъективных факторов и не в состоянии сбить цену поставщика. В то же время покупатель не может быть настолько плохо информированным, чтобы не отличить конкурирующие продукты.

Ситуация, когда мотивация лица, принимающего решения, недостаточно определена исходя из стоимости ресурсов. Покупательская чувствительность к ценам частично зависит от мотивации лица, производящего закупки или принимающего решения в организации, причем эта мотивация может быть различной. Например, агенты по снабжению часто вознаграждаются в зависимости от экономии затрат, что усиливает их внимание к ценам, тогда как заводские менеджеры имеют долгосрочную ориентацию на производительность\*. Реальным лицом, принимающим решения, в зависимости от размера компании и многих других факторов, может быть агент по снабжению, руководитель завода или даже кто-либо из высших менеджеров компании. При покупке различных потребительских товаров принимать решение может любой член семьи. Разные потребители могут иметь разные системы мотивации. Чем меньше мотивация лица, принимающего решение, связана с минимизацией стоимости закупок, тем ниже чувствительность покупателя к цене.

Факторы ценовой нечувствительности могут действовать в совокупности. Например, большинство потребителей Letraset — системы быстрой почтовой доставки произведений изобразительного искусства — архитекторы и коммерческие художники, для которых стоимость доставки невелика по сравнению со стоимостью их времени, а качество и оформление доставки влияет на общее впечатление от их работы. Заинтересованность в доступности, быстроте и выборе стилей оформления доставки делает покупателей услуг Letraset весьма нечувствительными к цене, что позволяет Letraset иметь высокие доходы за счет высоких цен.

Рассмотренные выше факторы означают также, что крупные покупатели не всегда являются наиболее чувствительными к ценам. Например, крупные покупатели строительного оборудования, интенсивно использующие технику, как правило, закупают различные ее виды, предпочитая иметь дело с одним поставщиком. Это дает им возможность пользоваться преимуществами взаимозаменяемости деталей и обслуживания одной сервисной организацией. Такие покупатели готовы платить дополнительную цену при покупке надежной линии оборудования, которая выдерживает высокую интенсивность эксплуатации и недорога в обслуживании. В то же время небольшие подрядчики, покупающие только отдельные виды оборудования и использующие его не столь интенсивно, более чувствительны к ценам закупок, поскольку стоимость оборудования для них представляет основную статью расходов.

СТОИМОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Стоимость обслуживания покупателей одного и того же продукта может значительно различаться. Как правило, виной тому одна из следующих причин:

* размер заказа;
* прямая продажа или продажа через распределительную сеть;
* время, необходимое для реализации заказа;
* равномерность поступления заказов для целей планирования и логистики;
* транспортные расходы;
* сбытовые расходы:;

• потребность в приспособлении к особым запросам клиентов или модернизации.

Многие из затрат на обслуживание покупателей могут быть скрытыми, а некоторые — даже неуловимыми. Они могут скрываться в процессе распределения накладных расходов. Поскольку данные с достаточной детализацией обычно не входят в стандартную оперативную отчетность» для выяснения стоимости обслуживания различных типов покупателей фирма вынуждена проводить специальное исследование.

ВЫБОР ПОКУПАТЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ

Тот факт, что покупатели различаются по четырем рассмотренным критериям, означает, что выбор покупателей может быть важнейшим элементом стратегии. Далеко не все фирмы пользуются такой роскошью, как выбор покупателей, и не все отрасли имеют покупателей, существенно различающихся по указанным критериям. Тем не менее во многих случаях возможность выбора существует.

Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев находить наиболее благоприятных покупателей и продавать им. Как уже отмечалось, четыре критерия могут создавать противоречивую ситуацию при оценке привлекательности конкретного покупателя. Например, покупатель с наибольшим потенциалом роста может одновременно иметь большую рыночную власть и чувствительность к ценам. Таким образом, при выборе наилучшего покупателя необходимо взвешивать все четыре критерия по соответствующим возможностям фирмы в сравнении с ее конкурентами.

Различные фирмы располагают различными позициями в отношении выбора покупателей. Например, фирма с высоким уровнем дифференциации продукта сможет продавать его «хорошим» покупателям, недоступным для ее конкурентов. Рыночная власть покупателей также неоднозначна для различных фирм. Очень крупная фирма или фирма с уникальным набором продуктов может находиться под меньшим воздействием масштаба покупателя, чем более мелкая, и это лишь один из примеров. Наконец, фирмы обладают различными возможностями в отношении обслуживания конкретных потребностей покупателей. Таким образом, то, насколько выгоден покупатель, — зависит от позиции фирмы по ряду параметров.

Существует также целый ряд стратегических выводов, вытекающих из принципов выбора покупателей.

Фирма, имеющая позицию на основе низких издержек, может сбывать продукцию покупателям, обладающим рыночной властью и чувствительным к ценам, и тем не менее быть успешной. Если фирма является низкозатратным производителем, она сможет получать прибыль выше среднеотраслевой независимо от власти или ценовой чувствительности покупателя, так как в этом случае продавец сможет выдержать ценовую конкуренцию и тем не

менее иметь прибыль выше, чем у конкурентов. Однако в некоторых случаях это положение может иметь и обратную сторону. Так, чтобы достичь преимущества в уровне издержек, продавец иногда вынужден продавать «негодным» покупателям, поскольку ему необходим определенный объем сбыта.

Фирма, не располагающая преимуществом в издержках или дифференциации, чтобы достичь показателей выше средних, должна проводить отбор покупателей. Чтобы превзойти среднеотраслевые показатели, фирма, не имеющая преимущества в издержках, должна сосредоточить свои усилия на менее чувствительных к ценам покупателях. Это требование может означать, что такая фирма должна сознательно пожертвовать объемом продаж, чтобы поддержать такое фокусирование. Без преимущества в издержках сам по себе рост объема продаж ведет к проигрышу, поскольку вынуждает иметь дело с менее выгодными покупателями. Этот принцип подтверждает идею базовых стратегий. Если фирма не способна добиться лидерства в уровне издержек, она должна проявить осторожность, чтобы не «застрять на середине», продавая продукцию влиятельным покупателям.

«Хороших» покупателей можно «воспитать» на основе стратегии. Фирма способна повлиять на некоторые характеристики покупателей, делающие их выгодными. Например, одна из возможных стратегий состоит в создании издержек переключения путем введения продукта фирмы в конструкцию продукта потребителя, разработки модификаций продукта под разнообразные потребности, организации обучения персонала покупателя работе с продукцией фирмы и т.д. Кроме того, умелая организация продаж может способствовать переходу функции принятия решений о покупке продукта от должностного лица, чувствительного к ценам, к лицу, менее чувствительному к ценам. Продукт или услуга могут быть усовершенствованы таким образом, чтобы нести потенциальную выгоду конкретным категориям покупателей. Могут быть предприняты и другие меры воздействия на характеристики покупателей с тем, чтобы улучшить их качество с точки зрения фирмы.

Из этого анализа следует, что один из возможных подходов к формулированию стратегии состоит в создании выгодных покупателей. Очевидно, что с точки зрения стратегии хорошего покупателя необходимо прочно закрепить за фирмой, а не делать его подходящим конкурентам.

База выбора покупателей может быть расширена. Расширение базы для выбора покупателей является столь важным подходом к созданию «хороших» покупателей, что заслуживает отдельного рассмотрения. В идеале потенциальный масштаб этой базы определяется не ценой покупателя, а уникальными возможностями фирмы или созданием издержек переключения.

Возможны два основных пути расширения выбора покупателей. Первый состоит в увеличении добавленной стоимости, которое обеспечивает покупателю фирма\*. Это может быть достигнуто с помощью следующей тактики:

* предоставления специализированного обслуживания покупателям;
* предоставления инженерно-технической помощи;
* предоставления кредита или быстрой доставки;
* создания новых свойств продукта.

Идея проста — увеличение добавленной стоимости является дополнением к тем характеристикам, на которых строится потенциальный выбор. Таким образом, товар, являющийся предметом широкого потребления, может быть трансформирован в продукт, отличающийся высоким уровнем дифференциации.

Другим, но связанным с первым, путем расширения базы выбора покупателей является изменение восприятия покупателем функций продукта, даже если сам по себе предлагаемый продукт остается неизменным. Покупателю дают понять, что для него стоимость или ценность продукта не ограничивается изначальной ценой покупки, а включает такие дополнительные факторы, как\*\*:

* стоимость перепродажи;
* эксплуатационные расходы: и стоимость простоев в течение срока эксплуатации;
* издержки на топливо;
* способность генерирования дохода;
* стоимость установки или подключения.

Если можно убедить покупателя в том, что эти факторы входят в фактическую общую стоимость или ценность продукта, у фирмы появляется потенциальная возможность доказать, что ее продукт отличается более высокими качествами по этим параметрам и поэтому заслуживает надбавки к цене и лояльности покупателя. Разумеется, фирма должна оправдать свои обещания относительно превосходства своего продукта, а ее претензии — иметь отличительные особенности по сравнению с конкурентами, иначе выгодное превышение ее цен над издержками вскоре исчезнет. Расширение базы выбора покупателей требует сочетания эффективного маркетинга в пределах этой базы с разработкой продуктов, убедительно доказывающей обоснованность претензий на качество. General Electric весьма успешно использовала эту стратегию на протяжении десятилетий в производстве крупных турбогенераторов.

Дорогостоящие покупатели могут быть устранены. Исключение покупателей с высокой стоимостью обслуживания из потребительской базы является распространенной стратегией повышения прибыли на инвестированный капитал. Эта мера часто бывает весьма эффективной, поскольку обычно существует тенденция к разрастанию количества маргинальных потребителей, особенно если отрасль находится в стадии роста. Исключение дорогостоящих покупателей плодотворно также потому, что затраты на обслуживание отдельных покупателей редко исследуются. Важно, однако, иметь в виду, что помимо стоимости обслуживания существуют и другие аспекты выгодности покупателей. Например, дорогостоящие покупатели могут быть весьма нечувствительными к цене и легко воспринимать повышение цен, с лихвой покрывающее реальные затраты на их обслуживание, коль скоро они установлены. В другом варианте дорогостоящие покупателя могут играть важную роль в обеспечении роста фирмы, что может быть важно, например, для достижения экономии на масштабе или других стратегических целей. Таким образом, решение об исключении дорогостоящих покупателей не должно приниматься без исследования всех четырех элементов их привлекательности.

Качество покупателей может со временем измениться. Изменению подвержены многие факторы, определяющие качество покупателя. Например, по мере вступления отрасли в стадию зрелости покупатели зачастую становятся более чувствительны к ценам, что объясняется уменьшением их прибылей, а также приобретением большого опыта закупочной деятельности. Поэтому со стратегической точки зрения нецелесообразно формировать стратегию на обслуживании покупателей, качество которых будет ухудшаться. Напротив, раннее выявление группы покупателей, которые могут стать выгодными, представляет важнейший стратегический шанс. Установление связей с такими покупателями будет нетрудным, если они не обременены высокими издержками переключения и конкуренты не проявляют к ним повышенного интереса. Установив эти связи, можно на основе стратегии содействовать росту издержек переключения.

Предпринимая стратегические действия, следует учитывать издержки переключения. Потенциальная важность издержек переключения диктует необходимость учета влияния на них всех стратегических действий. Например, наличие издержек переключения означает, что покупателю будет значительно дешевле модернизировать или дополнить уже приобретенный продукт, чем заменять его другим брендом. Это означает, что фирмы, уже поставившие какое-то количество изделий потребителю, могут заработать значительную прибыль на их модернизации, при условии правильного ценообразования на эту услугу в сравнении со стоимостью новых изделий конкурентов.

Стратегия закупочной деятельности

Помочь фирме в формулировании стратегии закупочной деятельности может анализ рыночной власти поставщиков в сочетании с обратным приложением принципов отбора покупателей. Хотя многие аспекты стратегии, процедур и организации закупок выходят далеко за рамки этой книги, некоторые проблемы могут быть с пользой рассмотрены на основе концепции структуры отрасли. Со структурной точки зрения ключевыми проблемами стратегии закупок являются:

* стабильность и конкурентоспособность общего состава поставщиков;
* оптимальный уровень вертикальной интеграции;
* распределение закупок между подходящими поставщиками;
* создание максимальных рычагов воздействия на выбранных поставщиков.

Первая проблема— стабильность и конкурентоспособность поставщиков. Со стратегической точки зрения желательно делать закупки у поставщиков, которые будут поддерживать или улучшать свои конкурентные позиции в области продуктов и услуг. Этот критерий означает, что фирма будет закупать вводимые ресурсы, адекватные или превосходящие другие по качеству/стоимости. Это, в свою очередь, будет обеспечивать ее конкурентоспособность. Аналогичным образом выбор поставщиков, которые в перспективе будут способны удовлетворять потребности фирмы, ведет к минимизации издержек, связанных со сменой поставщиков. Структурный и конкурентный анализ, являющийся сквозной темой данной книги, может быть использован для того, чтобы определить, как будут выглядеть поставщики фирмы с точки зрения этих критериев.

Вторая проблема— вертикальная интеграция. Здесь мы исходим из предположения, что фирма уже приняла решение о закупке у внешних источников, и вопрос заключается в том, как закупать, чтобы создать для себя наилучшую структурную рыночную позицию.

При рассмотрении третьей и четвертой проблем— распределения закупок между поставщиками и создания рычагов рыночной власти — мы также можем обратиться к структурному анализу. Были определены следующие условия, ведущие к формированию обладающих рыночной властью поставщиков того или иного вводимого ресурса:

* концентрация поставщиков;
* отсутствие зависимости от потребителя значительной части продаж;
* наличие у потребителя проблемы издержек переключения;
* уникальность или дифференциация продукта;
* угроза интеграции последующих, стадий производства.

Представленный анализ отбора покупателей добавляет еще ряд условий, при которых поставщик будет обладать властью по отношению к покупателю:

* • отсутствие у покупателя реальной возможности интеграции предшествующих стадий производства;
* наличие у покупателя высоких информационных, организационных или переговорных издержек, связанных с закупкой.

Таким образом, при осуществлении закупочной деятельности встает задача найти механизмы, нейтрализующие или преодолевающие источники рыночной власти поставщиков. В некоторых случаях эта власть является неотъемлемой чертой экономики отрасли и находится вне влияния фирмы- Однако во многих случаях она может быть ослаблена с помощью стратегии.

Распределение закупок. Закупки определенного вида товара могут быть распределены между различными доставщиками таким образом, чтобы усилить рыночные переговорные позиции фирмы. Доля каждого отдельного поставщика должна быть достаточно большой, чтобы вызывать его заинтересованность в ее сохранении; слишком широкое распределение закупок не дает структурного рыночного преимущества. В то же время закупать все у одного поставщика означает риск предоставить этому поставщику слишком большие возможности для реализации власти или создания издержек переключения. Это соображение пересекается с возможностью для закупщика добиваться скидок при покупке крупных партий, которая отчасти зависит от рыночной власти и отчасти — от экономики поставщика. Добиваясь сбалансированности между этими факторами, закупщик должен стремиться к созданию как можно большей зависимости поставщика от своего бизнеса, к получению максимальных скидок, не подвергая себя при этом значительному риску стать жертвой издержек переключения.

Избежание издержек переключения. Со структурной точки зрения хорошая закупочная стратегия должна избегать создания издержек переключения. Распространенные источники издержек переключения были рассмотрены ранее, но кроме них существуют и некоторые дополнительные факторы. Избежание издержек переключения означает оказание сопротивления росту зависимости инженерно-технической поддержки от поставщика; приверженности ее работников привычным связям; противодействие созданию поставщиком разнообразия вариантов или специально разработанных изделий без соответствующей корректировки затрат, компенсирующей будущее проявление рычагов рыночной власти, и т.д. Такая политика может выражаться в сознательном использовании в течение некоторого времени продуктов альтернативных поставщиков, в воздержании от инвестиций во вспомогательное оборудование, связанное с определенным поставщиком, в отказе от продуктов поставщика, требующих специализированных методов подготовки персонала, и во многих других направлениях.

Помощь в создании подходящих альтернативных источников. Может возникнуть необходимость создать условия для участия в бизнесе альтернативных источников путем финансирования контрактов по разработке и закупке части необходимых товаров. Есть примеры того, как закупщики оказывали фактическую помощь в финансировании новых источников или искали эти источники за рубежом, обращаясь к иностранным фирмам с предложением участвовать в бизнесе. Также может быть целесообразна поддержка новых поставщиков в минимизации их затрат, что поможет им стать подходящим источником снабжения. Могут применяться различные методы, начиная от тщательного поиска новых поставщиков службой снабжения и заканчивая субсидированием затрат на тестирование продукции новых поставщиков.

Содействие стандартизации. Большую пользу всем фирмам отрасли может принести содействие стандартизации спецификаций в отраслях, являющихся их источниками снабжения. Такая политика помогает снизить уровень дифференциации продукта поставщиков и предотвращает появление издержек переключения.

Создание угрозы интеграции предшествующих стадий производства. Независимо от того, намерен ли закупщик действительно осуществлять интеграцию предшествующих стадий производства продукта, присутствие достоверной угрозы укрепляет его рыночную переговорную позицию. Такая угроза может быть создана с помощью заявлений, утечки результатов внутренних исследований по внедрению интеграции, выработки ситуационных планов интеграции совместно с консалтинговыми или проектно-конструкторскими фирмами и т.д.

Частичная интеграция. Если объем закупок позволяет, рычаги рыночной власти могут быть значительно усилены с помощью частичной интеграции производства конкретного изделия при одновременном удовлетворении некоторой или даже основной потребности в нем путем приобретения у внешних поставщиков.

Очевидная цель всех этих подходов состоит в снижении общих затрат на закупки в долгосрочном плане. Следует учитывать, что использование некоторых из них может фактически увеличить некоторые элементы затрат на закупки в их узком определении. Например, поддержка альтернативных источников или борьба с издержками переключения может вызывать затраты, которых можно было бы избежать в краткосрочном плане. Однако конечная цель этих затрат — улучшение рыночной позиции фирмы и тем самым долгосрочных показателей издержек снабжения.

С этим связано еще несколько соображений. Во-первых, важно избегать ситуации, когда слишком узкая краткосрочная ориентация на снижение затрат подрывает потенциально выгодные стратегии закупочной деятельности, подобные описанным выше. Во-вторых, любые дополнительные затраты, вызванные подобными стратегиями, должны быть продуманы исходя из долгосрочных выгод, состоящих в уменьшении рыночной власти поставщиков. Наконец, поскольку стоимость закупок у различных поставщиков может быть различной, фирме следует делать закупки у поставщиков более дешевой продукции в той степени, в какой это не противоречит выгодам долгосрочной политики укрепления рыночной власти.