

Д.И. ЗАКИРОВА.
Университет «Туран»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ФИРМЫ НА ЗАРУБЕЖНОМ РЫНКЕ

Самая важная стратегическая задача во внешнеэкономической деятельности – верно оценить направление действий и своевременно его проанализировать. Можно ошибиться в одной-двух сделках – это, возможно и не будет иметь серьезных последствий, но ошибка в стратегии будет стоить огромных потраченных ресурсов, особенно времени.

Перед началом осуществления любых операций в среде внешнеэкономической деятельности фирма должна четко осознать причины и мотивы такой деятельности и выработать стратегию работы, так как без осознания целей и необходимости этого ресурсы изначально будут использоваться неэффективно и будут приниматься решения, которые могут нанести вред, в том числе ее положению на внутреннем рынке. Правильно выбранная конкурентная стратегия развития, основанная на предварительном стратегическом анализе конкурентной позиции фирмы и ее потенциальных возможностей, позволяет более четко определиться с кругом мер по повышению адекватности, динамичности, восприимчивости внутрихозяйственного механизма к изменениям внешней среды, конкуренции и конъюнктуры зарубежного рынка, сохранению и наращиванию внешнеэкономического потенциала.

Смысл конкурентной стратегии фирмы состоит в том, чтобы отличаться от соперников. Для этого следует тщательно выбрать такие виды деятельности, сочетание которых будет отличаться от любой другой их совокупности у конкурентов, и использовать их для создания уникального комплекса потребительской ценности на зарубежном рынке.

Большинство менеджеров для описания своего стратегического позиционирования используют оценки своих клиентов. Однако суть стратегии сводится к выбору или непохожих на другие способов ведения дел, или непохожих на имеющиеся у конкурентов видов деятельности. В противном случае стратегия – это не более чем маркетинговый лозунг, который не в состоянии противостоять конкурентному натиску.

Стратегические позиции формируются на основе трех разных источников, которые при этом не являются взаимоисключающими и часто пересекаются. Во-первых, позиционирование может формироваться на базе широкого круга второстепенных отраслевых товаров и услуг. М. Портер называет это *позиционированием на основе разнообразия*, поскольку оно опирается скорее на широту ассортимента товаров и услуг, чем на потребительские сегменты. Такое позиционирование экономически выгодно для фирмы, когда она лучше всего работает за счет использования отличительной комбинации видов деятельности. Позиционирование на основе разнообразия ориентировано на широкий круг потребителей, но большинство из них сможет удовлетворить только небольшую часть своих потребностей.

Во-вторых, позиционирование может быть основано на удовлетворении большинства или всех потребностей отдельной группы потребителей. У М. Портера это – *позиционирование на основе потребностей*, что пересекается с традиционным представлением о целевом сегменте потребителей. Такое позиционирование целесообразно при наличии нескольких групп с различными потребностями, причем наилучшим образом удовлетворить эти потребности можно посредством применения специально подобранных видов деятельности. Одни группы потребителей больше, чем другие, чувствительны к цене, нуждаются в различных характеристиках изделия и различном объеме информации, поддержки и обслуживания.

Вариант позиционирования на основе потребностей формируется в тех ситуациях, когда отдельный покупатель имеет разные потребности для разных ситуаций и для разных транзакций. Так, например, один и тот же человек может иметь разные потребности в зависимости от того, направляется ли он в командировку или путешествует с семьей. Покупатели алюминиевых

банок, например, производители напитков имеют одни потребности с точки зрения основных поставщиков и другие – с точки зрения второстепенных.

Большинство руководителей интуитивно ориентируют фирму на удовлетворение нужд своих потребителей. Однако важнейший элемент позиционирования на основе потребностей не имеет никакого отношения к интуиции, более того, ею часто пренебрегают. Различия в потребностях не приведут к формированию значимой позиции, если совокупность видов деятельности, призванная удовлетворить эти потребности, также не будет отличаться. В противном случае все конкуренты удовлетворяли бы аналогичные потребности и назвать такую позицию ценной или уникальной было бы неверно.

В-третьих, позиционирование может быть основано на сегментировании потребителей в соответствии с разными формами доступа к ним. Несмотря на то, что их потребности мало отличаются, наиболее оптимальные способы доступа к ним будут разными. М. Портер называет это *позиционированием на основе доступа*. Выбор формы доступа может зависеть от географического расположения, или категории потребителя, или любого другого фактора, обуславливающего применение отличительного сочетания видов деятельности для осуществления оптимального доступа к потребителю. Сегментирование на основе доступа – нетипичная и порой более сложная для понимания практика по сравнению с двумя другими подходами.

Независимо от выбранного подхода к формированию позиции – на основе разнообразия потребностей и форм доступа или их комбинации, в процессе позиционирования требуется тщательно продуманное сочетание видов деятельности, поскольку результат всегда обусловлен различиями со стороны рыночного предложения, различиями в применяемых видах деятельности. Тем не менее позиционирование не всегда напрямую зависит от потребителя, от рыночного спроса. В частности, формы позиционирования на основе разнообразия и доступа не зависят от каких-либо различий среди потребителей. На практике, однако, различия в потребностях часто сопровождаются различиями в разнообразии и доступе.

Определив, что такое позиционирование на зарубежном рынке, мы можем дать более четкое определение стратегии. Стратегия – это создание уникальной и востребованной позиции на зарубежном рынке за счет использования отличительного набора видов деятельности. Если бы на рынке существовала лишь единственная идеальная позиция, то в стратегии не было бы необходимости – задача для всех фирм была бы ясна: обнаружить эту нишу и занять её первыми. Суть же стратегического позиционирования заключается в том, чтобы выбрать те виды деятельности, которые отличаются от выбранных конкурентом. Выбор уникальной позиции, впрочем, не полностью гарантирует создание устойчивого конкурентного преимущества на зарубежном рынке. Выгодная позиция привлечет внимание уже существующих игроков, которые, скорее всего, попытаются скопировать её одним из двух способов.

Во-первых, конкурент может репозиционировать себя, чтобы стать ближе к лидеру. Второй, гораздо более распространенный способ имитации – «ведение двойной игры». Такой конкурент стремится, сохраняя существующую позицию, получить выгоду от успешной позиции другого конкурента. Он внедряет новые характеристики, услуги или технологии в канву тех видов деятельности, которые он уже выполняет.

Однако стратегическая позиция не будет устойчивой, если не принимать альтернативные решения в отношении других позиций. Альтернативный выбор осуществляется, когда виды деятельности несовместимы. Проще говоря, альтернативный выбор означает, что увеличение одного происходит за счет уменьшения другого. Такие альтернативы создают необходимость выбора и защищают от репозиционирования и «двойной игры» конкурентов.

Альтернативные решения возникают по трем причинам. Первая связана с возможным несоответствием своему имиджу или репутации. Фирма, известная как производитель одного вида ценности, может сбить с толку и потерять доверие своих потребителей, вплоть до полной компрометации, если вдруг начнет производить совсем другой вид ценности или попытается совместить две совершенно несочетаемые вещи. Попытки создать новый имидж фирмы в основной отрасли, как правило, могут стоить десятки и даже сотни миллионов долларов, что является внушительным барьером против имитации.

Вторая и более важная причина альтернатив заключается в самих видах деятельности. Для различного позиционирования (влекущего за собой различия в видах деятельности)

требуются продукты с различными характеристиками, различное оборудование, различное поведение сотрудников, различные умения и навыки, различные системы управления. Многие альтернативы отражают негибкость в оборудовании, человеческих ресурсах или системах.

Однако альтернативы порой могут быть и более фундаментальными. Как правило, ценность разрушается, если направленная на её создание деятельность избыточна или недостаточна. Так, например, если продавец может эффективно обслужить одного потребителя, а другого – нет, его способности и усилия тратятся впустую на второго потребителя. Более того, ограничение разнообразия деятельности не может привести к повышению уровня производительности. Предоставляя высококачественное обслуживание систематически, как отдельный продавец, так и все торговое подразделение зачастую достигают высокой степени эффективности благодаря обучению и масштабу деятельности.

Наконец, альтернативы возникают на основе ограниченной внутренней координации и контроля. Сделав четкий выбор в пользу одного из способов конкуренции за счет другого, высшее руководство вносит ясность в организационные приоритеты. Напротив, фирмы, которые стремятся предоставить «все товары всем потребителям», рискуют сбить с толку своих работников, поскольку те вынуждены ежедневно принимать тактические решения без четкой схемы действий.

Конкурентная борьба не может обойтись без альтернатив, связанных с позиционированием; не менее важными они оказываются и для стратегии. Они требуют жесткого выбора и сознательных ограничений в коммерческом предложении фирмы. Они защищают от конкурентов, ведущих «двойную игру», и препятствуют репозиционированию, поскольку конкуренты, вовлеченные в эти процессы, подрывают свои стратегии и уменьшают ценность существующих у них видов деятельности.

Как правило, ложные компромиссы между затратами и качеством обусловлены сокращением или нецелевым использованием вложенных усилий, слабым контролем, несоблюдением точности или недостаточной координацией действий. Добиться одновременно понижения затрат и дифференциации возможно, только если компания начинает свою деятельность далеко от предела производительности или этот предел сдвигается вверх. На уровне предела, там, где фирмы уже достигли оптимальных способов организации работы, возникает реальная потребность в альтернативном выборе между низкими затратами и дифференциацией.

За последнее десятилетие менеджеры значительно повысили уровень операционной эффективности и убедили себя в том, что для фирмы лучше, если она избегает альтернатив. Однако при отсутствии альтернатив фирма никогда не приобретет устойчивого преимущества. Ей придется бежать все быстрее и быстрее, чтобы оставаться на месте.

Если сейчас вернуться к вопросу о понятии стратегии, станет очевидным, что альтернативные решения придают новый аспект ответу. Смысл стратегии в том, чтобы в конкурентной борьбе решиться на альтернативный выбор. По сути, это выбор того, чего делать не стоит. Без альтернатив отпала бы необходимость в выборе, а значит, и в стратегии. Тогда любая хорошая идея рано или поздно копировалась бы конкурентами, а показатели деятельности фирмы целиком и полностью зависели бы от операционной эффективности.

Выбор, связанный с позиционированием, определяет не только то, какие виды деятельности фирма будет осуществлять и как она будет выстраивать отдельные из них, но и то, как выбранные виды деятельности будут сочетаться друг с другом. Если операционная эффективность связана с достижением оптимальных результатов в отдельных видах деятельности или функциях, то стратегия основывается на комбинировании этих видов деятельности.

Совместимость видов деятельности препятствует попыткам имитации со стороны конкурентов за счет создания крепкой цепочки, которая прочна именно связью между своими звеньями. Выполнение определенным образом одних видов деятельности может положительно сказаться на других видах деятельности, например, в области снижения затрат. Подобным образом потребительскую ценность одного вида деятельности можно увеличить за счет других видов деятельности. В результате стратегической совместимости видов деятельности создается конкурентное преимущество и максимальная прибыльность.

Значение совместимости между направлениями функциональной политики – одна из самых ранних идей в стратегии. Однако со временем она перестала быть приоритетом для современ-

ных менеджеров. Вместо этого менеджеры увлеклись идеями «ключевых» компетентностей, «важнейших» ресурсов и «ключевых» факторов успеха. На самом деле правильный выбор и умелое сочетание видов деятельности являются более существенным фактором конкурентного преимущества, чем многие полагают.

Совместимость важна, поскольку отдельные виды деятельности оказывают влияние друг на друга. Например, компетентные и квалифицированные специалисты по продажам получают дополнительное преимущество, если товар, который они продают, создан на базе передовых технологий и пользуется полной маркетинговой поддержкой. Производственная линия, способная выпускать широкий модельный ряд товара, становится более эффективной, если её подкрепить системой учета и обработки заказов, снижающей необходимость в складировании готовой продукции, процессом продаж, направленным на разъяснение и стимулирование кастомизации, и рекламой, которая подчеркивает преимущество от разнообразия данного товара, удовлетворяющего самым специфическим потребностям покупателей. На этих принципах взаимного дополнения во многом основана стратегия. Некоторые типы совместимости видов деятельности носят общий характер и применяются многими фирмами, однако самой эффективной считается совместимость видов деятельности со стратегией фирмы, поскольку только такое сочетание делает стратегическую позицию поистине уникальной и усиливает значение альтернатив.

Существует три вида совместимости, хотя они не являются полностью взаимоисключающими. Совместимость первого порядка обеспечивает простое соответствие между каждым отдельным видом деятельности и общей стратегией. Соответствие предполагает, что общее конкурентное преимущество фирмы складывается из преимущества в отдельных видах деятельности, которые не работают в противофазе и не являются взаимоисключающими. Оно помогает донести стратегию до потребителей, собственных сотрудников и акционеров, а также улучшает процесс реализации стратегии путем обеспечения единства в масштабах всей корпорации. Совместимость второго порядка возникает, когда виды деятельности повышают эффективность друг друга. Совместимость третьего порядка идет дальше взаимного усиления видов деятельности и достигает так называемого уровня оптимизации усилий.

Для всех трех типов совместимости характерно то, что целое намного важнее составляющих его элементов. Конкурентное преимущество создается на базе системы видов деятельности. Совместимость видов деятельности позволяет сократить затраты и увеличить дифференциацию. Кроме того, конкурентная ценность отдельных видов деятельности и связанных с ними навыков, компетентностей или ресурсов неотделима от всей системы или стратегии. Таким образом, в конкурентоспособных фирмах ошибочно объяснять успех путем конкретизации индивидуальных сильных сторон, стержневых компетентностей или важнейших ресурсов. Сильная сторона может относиться ко многим функциям сразу, а преимущество может сливаться с другим. Целесообразнее в таких размышлениях пользоваться понятиями, характеризующими многие виды деятельности, такими, как низкие затраты, конкретные способы обслуживания потребителей или концепция обеспечения ценности. Эти категории относятся ко всем прочно связанным между собой видам деятельности.

Стратегическая совместимость видов деятельности является основополагающим элементом не только конкурентного преимущества, но и устойчивости этого преимущества. Соперникам намного сложнее перенять хитросплетенную связку видов деятельности, нежели имитировать конкретный метод продаж или технологию процесса или просто воспроизвести аналогичные характеристики изделия. Позиции, построенные на системных связях видов деятельности, являются гораздо более устойчивыми, чем созданные на базе отдельных видов деятельности.

Чем прочнее позиция фирмы базируется на системах видов деятельности с несколькими уровнями совместимости, тем более устойчивым будет её конкурентное преимущество. Такие системы, по своей сути, сложны для «расшифровки» извне и, следовательно, представляют трудность для копирования. И даже если конкурентам удастся понять некоторые взаимосвязи, им будет сложно продублировать их. Достижение совместимости – сложная задача, для её реализации требуется интеграция решений и действия многих независимых подразделений компании.

Конкурент, пытающийся перенять систему действий другого конкурента, мало выиграет от дублирования лишь некоторых видов деятельности, не копируя всю систему целиком. В этом случае эффективность работы не повысится, а, напротив, может поползти вниз.

Наконец, совместимость видов деятельности компании создает определенное давление и стимул к повышению операционной эффективности, что еще больше затрудняет имитацию. Совместимость означает, что низкая эффективность одного вида деятельности может свести на нет эффективность других, иными словами, количество узких мест возрастет, что, в свою очередь, будет отвлекать дополнительные ресурсы на их устранение. И наоборот, усовершенствования в одной сфере деятельности принесут дивиденды и другим. Фирмы с оптимальной совместимостью видов деятельности редко представляют собой привлекательную мишень для конкурентов. Их превосходство в стратегии и её реализации только преумножает преимущества и возвышает препятствие для конкурентов-имитаторов.

Когда виды деятельности фирмы дополняют друг друга, её соперники практически ничего не выиграют, если не продублируют всю систему целиком. В итоге такой конкурентной схватки «победитель получает все». Фирма с оптимально выстроенной системой видов деятельности оставляет позади соперников с аналогичными стратегиями. Так, построение совершенно новой стратегической позиции зачастую более выгодно, чем постоянное преследование лидера путем копирования его достижений.

Наиболее жизнеспособными становятся те позиции, при которых системы видов деятельности несовместимы в силу наличия альтернатив. Стратегическое позиционирование устанавливает правила принятия альтернативных решений, определяющие конфигурацию отдельных видов деятельности и их интеграцию. Взгляд на стратегию с точки зрения систем видов деятельности до конца проясняет, почему же все-таки организационная структура, системы и процессы должны ориентироваться на конкретную стратегию фирмы. «Подгонка» фирмы под стратегию, в свою очередь, способствует выстраиванию видов деятельности по принципу взаимного дополнения и тем самым вносит свой вклад в формирование устойчивости конкурентного преимущества.

Важно отметить, что стратегические позиции формируются на годы и даже десятилетия вперед, а не на один плановый цикл. Стабильное развитие позволяет как усовершенствовать отдельные виды деятельности фирмы, так и повысить степень их совместимости. В результате фирме удастся сформировать собственные уникальные способности и наработать необходимые навыки, согласующиеся с её стратегией. И наоборот, частая смена позиций дорого обходится фирме. Ведь она должна не просто перестроить отдельные виды деятельности, а свести их в единую систему. Не все виды деятельности могут «успеть» за постоянно ускользающей стратегией. Частые изменения стратегии или изначально неверный выбор отчетливой позиции неизбежно приводят фирму к формированию пассивной выжидательной политики, противоречиям между функциями и общей организационной рассогласованности.

Теперь можно дать окончательное определение стратегии, суть которой заключается в создании совместимости между видами деятельности фирмы. Успех стратегии зависит от способности фирмы успешно выполнять большинство своих задач, умело объединяя их друг с другом. Если между отдельными видами деятельности нет хорошей совместимости, то фирма не имеет ни отчетливой стратегии, ни устойчивого преимущества. Управление в этом случае сводится лишь к осуществлению контроля над независимыми функциями, а операционная эффективность определяет относительные показатели деятельности фирмы.

Resume

Strategy of foreign trade activities of the company unites all directions of its activity and should be developed as a part of the general strategy. For this purpose it is necessary for company to carry out the competitive analysis and an estimation of its potential possibilities for correct positioning in the foreign market, as it has been considered in given article.