

Стратегический менеджмент



Лекция 4.

Стратегии конкуренции



Стратегии конкуренции

- **4.1 Конкурентоспособность организации**
- 4.2 Базовые конкурентные стратегии**
- 4.3 Система стратегий конкуренции**
- 4.4 Типовые корпоративные стратегии роста компании**



4.1. Конкурентоспособность организации.

- Организация конкурентоспособна, когда:
- 1. Обладает преимуществами перед конкурентами в привлечении потребителей.
- 2. Защищена от действия пяти конкурентных сил.

4.1. Конкурентоспособность организации.

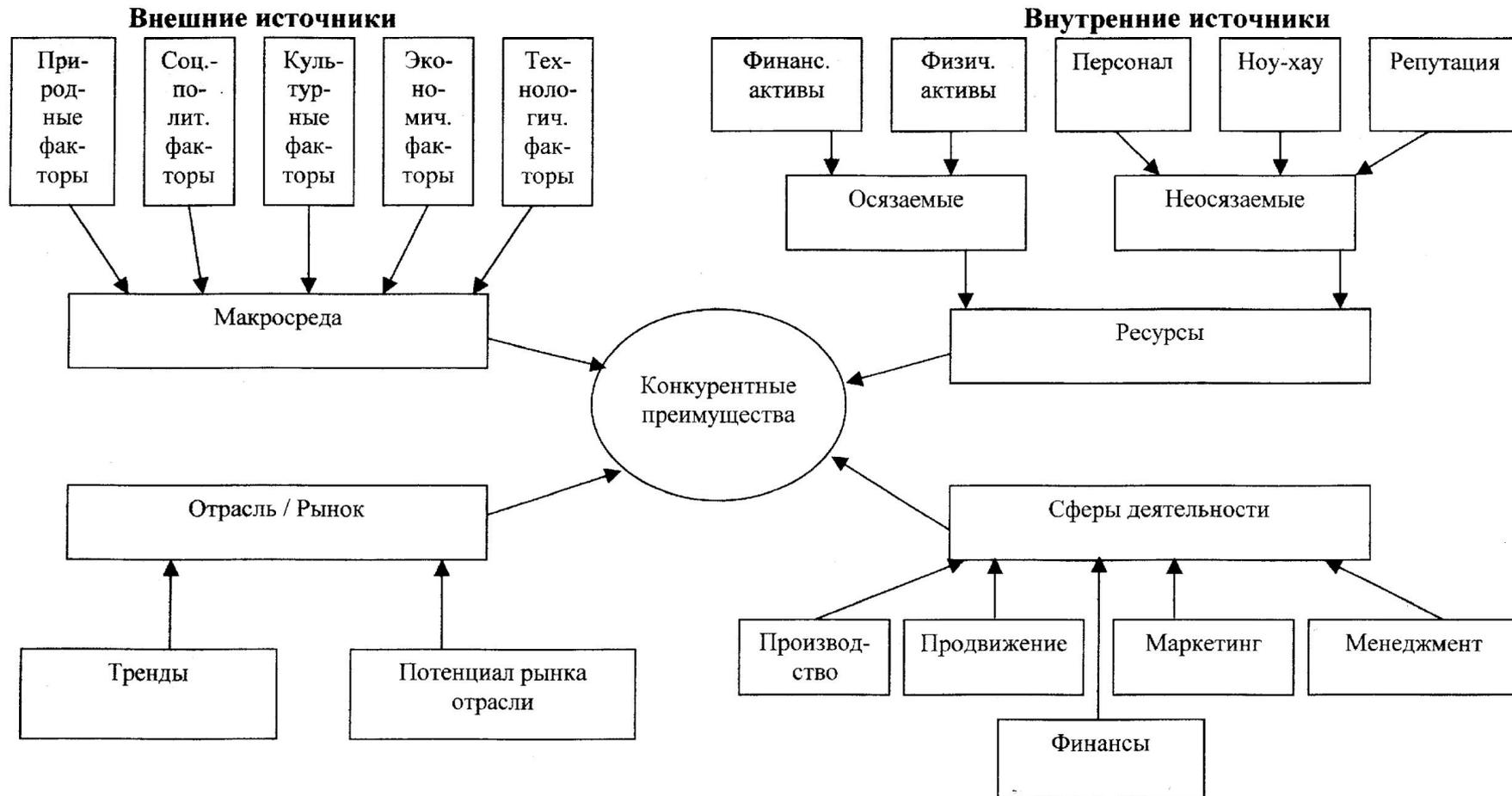
Модель пяти конкурентных сил М.Портера



4.1. Стратегии конкуренции.

Источники конкурентных преимуществ (по Мательской,

2004)



4.2. Базовые конкурентные стратегии.

4 базовые к.с. Майкла Портера



		Конкурентное преимущество	
		Уникальность товара с точки зрения покупателей	Низкие издержки
Стратегическая цель (диапазон амбиций)	Весь сектор	1 Дифференциация	2 Лидерство по издержкам
	Конкретный сегмент	3 Фокусирование	4



4.2. Базовые конкурентные стратегии.

1. **Дифференциация** — создание продуктов и услуг, которые покупатель воспринимает как уникальные в данной сфере.
2. **Лидерство по издержкам** — производство и маркетинг продуктов и услуг с более низкой себестоимостью по сравнению с конкурентами.
3. **Фокус** — фокусирование на определенный сегмент рынка, форму продукта или процесс управления стоимостью:
 - Стратегия фокусирования на базе низких издержек – концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет низких издержек
 - Стратегия фокусирования на базе дифференциации продукции предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Лидерство по издержкам.

Задача: добиться лидерства по затратам в своей отрасли

Средства: комплекс функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи:

- 1) жесткий контроль над затратами и накладными расходами,
- 2) сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Лидерство по издержкам.

Факторы изменения издержек:

- масштаб производства
- обучаемость и накопление опыта
- приобретение ключевых ресурсов
- связь с др. звеньями цепочки ценности компании
- совместное использование оборудования и ресурсов
- вертикальная интеграция вместо системы подрядов
- политика первопроходца или последователя
- загрузка производственных мощностей
- выбор стратегии и производственных решений



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Лидерство по издержкам.

Факторы реорганизации цепочки ценности:

- переход на электронные технологии
- прямая продажа конечному потребителю, прямой маркетинг
- упрощение дизайна товара
- отказ от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств
- переход на упрощенные, более гибкие и менее капиталоемкие технологические процессы
- отказ от использования дорогостоящего сырья и комплектующих
- перемещение производственных мощностей
- концентрация на основных запросах потребителя
- реорганизация бизнес модели для повышения согласованности и исключения малоэффективных этапов

4.2. Базовые конкурентные стратегии. Лидерство по издержкам.

Недостатки стратегии лидерства по издержкам:

- Стратегия чревата затяжной войной цен (потери из-за снижения цен приведут к снижению рентабельности компании);
- Компания должна помнить, что методы снижения издержек не всегда будут ее исключительной собственностью и что конкурентам легко воспроизвести их;
- Лидер рискует чрезмерно увлечься снижением издержек;
- Лидерство по издержкам очень непрочное: технологический прорыв или создание еще более экономичной модели цепочки ценности сводит к нулю с таким трудом завоеванное преимущество.

4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации.

Стратегия дифференциации – интегрированный набор действий, спроектированный таким образом, чтобы произвести или доставить товары или услуги, которые покупатели будут воспринимать, как отличные от других по тем параметрам, которые для них важны. Дифференцирующая стратегия призывает принимать во внимание уникальные потребности покупателей и предлагать им продукты, выделяющиеся из общей массы.



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации.

Успешная дифференциация позволяет компании:

- Назначить на свой товар или услугу более высокую цену и/или
- Увеличить объем продаж (отличительные потребительские свойства товара привлекают дополнительных покупателей) и/или
- Повысить уровень приверженности покупателей своей торговой марке (некоторые покупатели высоко ценят дополнительные потребительские свойства продукции).

4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации.

СЛАБЫЕ

дифференцирующие стратегии

- высокое качество
- ориентация на покупателя
- творческий подход
- широкий выбор

СИЛЬНЫЕ

дифференцирующие идеи

- первопроходец
- собственность на атрибут
- лидерство
- специфичность
- близость к покупателю
- уникальная технология
- самое новое
- самое горячее

4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации.

- **Три части стратегии дифференциации:**
- **Позиционирование:** создание простой идеи, которая отличает фирму от конкурентов.
- **Доверие:** предъявление доказательств, которые делают концепцию фирмы реальной и достойной доверия.
- **Оповещение:** необходимость сделать так, чтобы покупатели осознали это отличие.

4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации.

Позиционирование – процесс, направленный на то, чтобы занять отличительное место в сознании потенциального покупателя.

Правила успешного позиционирования и дифференцирования:

1. Депозиционирование своих конкурентов
2. Создание своего уникального и привлекательного образа.
3. Выражение стратегического устремления фирмы, сфокусированной на покупателе.



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации.

- **Преимущества дифференциации с течением времени получают конкретное количественное выражение:**
 - в размере ценовой премии - если доля рынка остается неизменной;
 - в росте доли рынка - если цены сопоставимы с ценами конкурентов;
 - в комбинации роста доли рынка и собираемой ценовой премии.



4.2. Базовые конкурентные стратегии.

Стратегия фокусирования.

Суть – концентрация на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок.

Задача – удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов.

Особенности:

- 1) стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента;
- 2) стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия фокусирования.

- **Виды стратегии фокусирования:**
- **Стратегия фокусирования на базе низких издержек.**
Ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.
- **Стратегия фокусирования на базе дифференциации продукции.** Ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг лучше удовлетворяющих потребности покупателей.



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия фокусирования.

- **Условия успеха стратегии фокусирования:**
- достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста
- отсутствие интереса к сегменту со стороны большинства лидеров отрасли
- достаточное количество сегментов и ниш в отрасли, позволяющее выбрать привлекательный сегмент, соответствующий возможностям и ресурсам компании
- отсутствие конкуренции в обслуживании сегмента
- наличие у компании соответствующего опыта и ресурсов



4.2. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия фокусирования.

Недостатки сфокусированных стратегий:

1. Всегда существует вероятность того, что конкуренты найдут пути вытеснения компании с узкого целевого сегмента;
2. Нужды и предпочтения потребителей целевого сегмента могут трансформироваться в нужды и предпочтения, характерные для покупателей большинства сегментов.



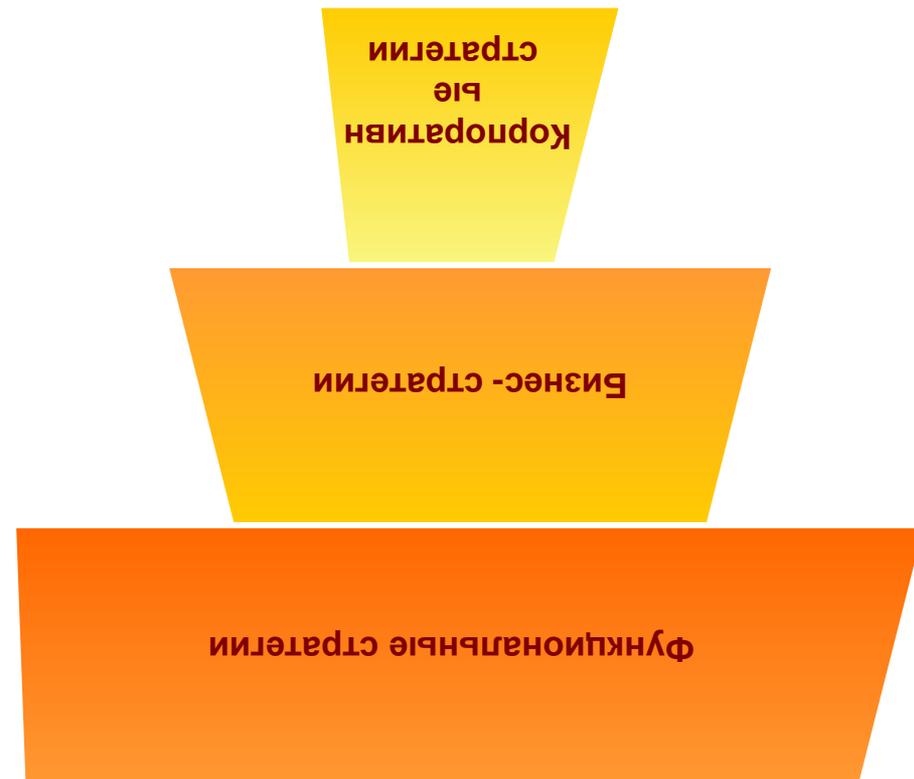
4.3. Система стратегий конкуренции.

- **Корпоративные стратегии** – касаются предприятия в целом;
- **Стратегии бизнес-единиц** – самостоятельные направления бизнеса осуществляются обособленными подразделениями;
- **Функциональные стратегии** – стратегии, которыми должны руководствоваться в повседневной деятельности конкретные подразделения компании.



4.3. Система стратегий конкуренции. Пирамида стратегий

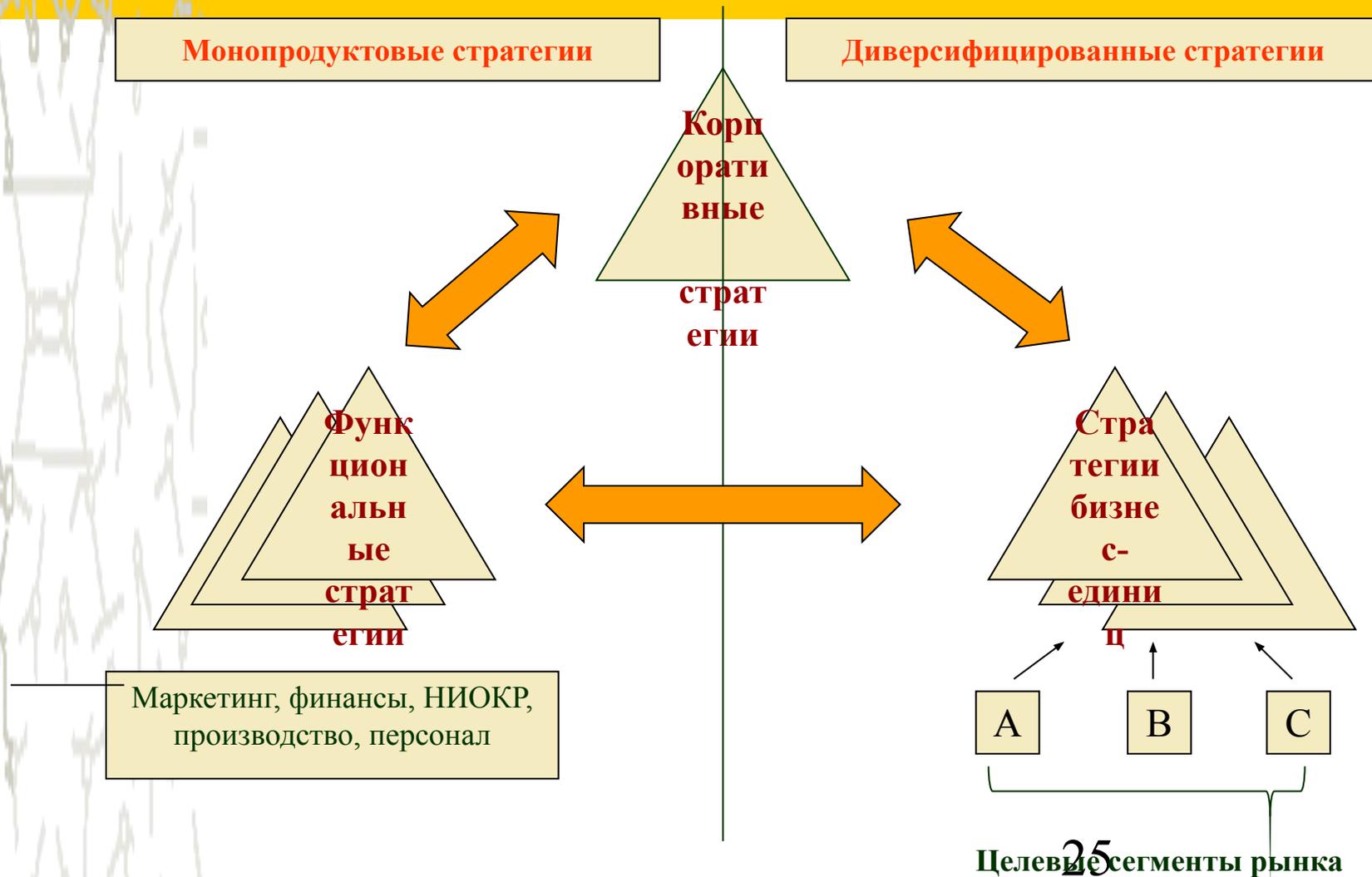
- 1. Корпоративная стратегия**
 - ❖ Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц
- 2. Бизнес-стратегия**
 - ❖ Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений
- 3. Функциональная стратегия**
 - ❖ Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



4.3. Система стратегий конкуренции.

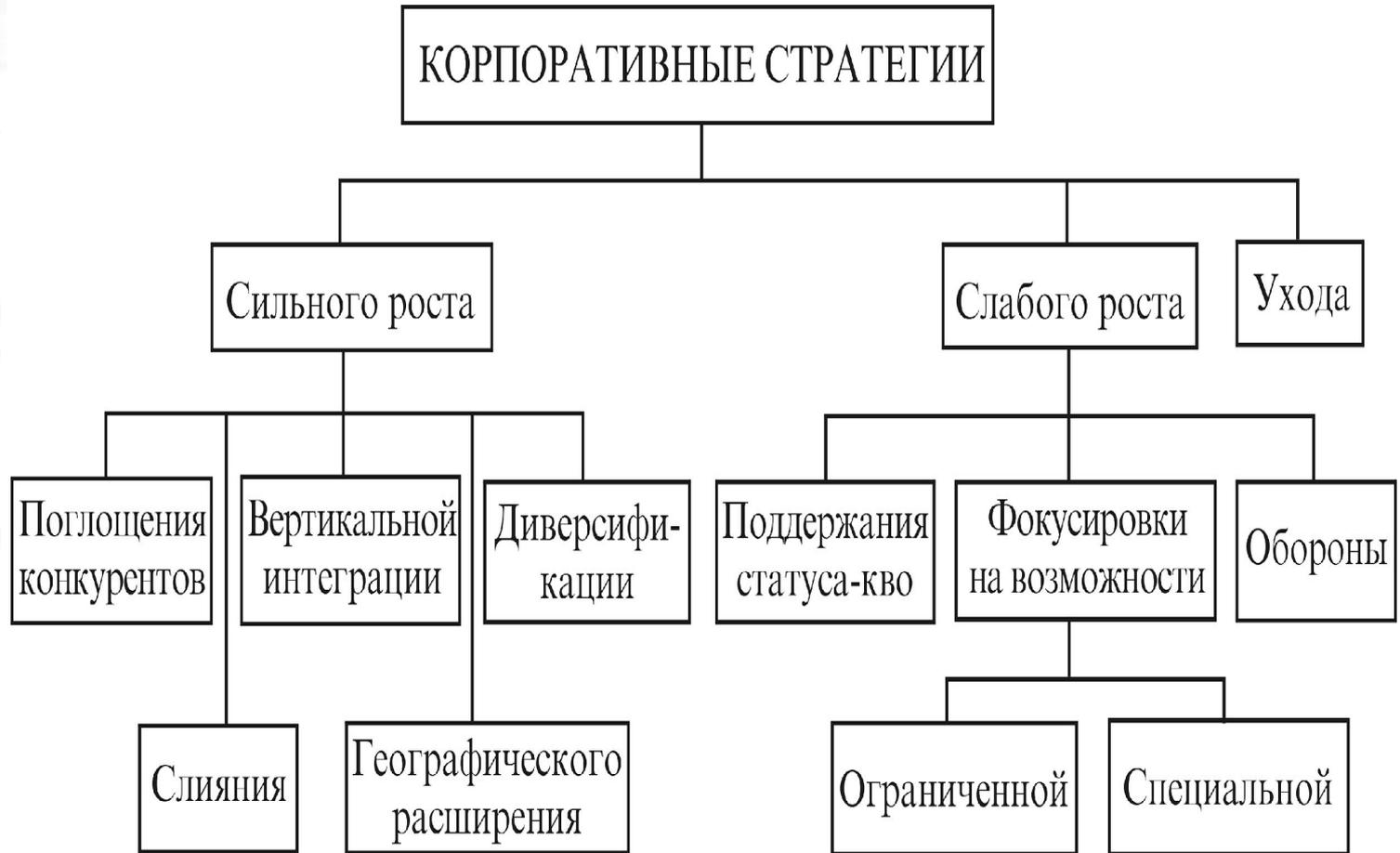
Уровень формирования стратегии	Кто реализует?	За что отвечает?
Корпоративные (портфельные) стратегии	Совет директоров, управляющие высшего ранга	<ul style="list-style-type: none">• определение целей• формирование продуктового портфеля• реструктуризация бизнеса (слияние, поглощение, расширение)• достижение «синергизма» структурных подразделений и превращение его в конкурентные преимущества• установление инвестиционных приоритетов и принципов управления корпоративными ресурсами
Стратегии бизнес-единиц	Руководители бизнес-единиц (с предоставлением на утверждение совета директоров)	<ul style="list-style-type: none">• создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес-единиц• формирование системы стимулирования роста эффективности труда
Функциональные стратегии	Руководители среднего звена управления	<ul style="list-style-type: none">• улучшение функционирования бизнес-единиц• действия по поддержке реализации стратегии бизнес-единиц• улучшение функционирования своих подразделений

4.3. Система стратегий конкуренции. «Пирамида» разработки стратегий

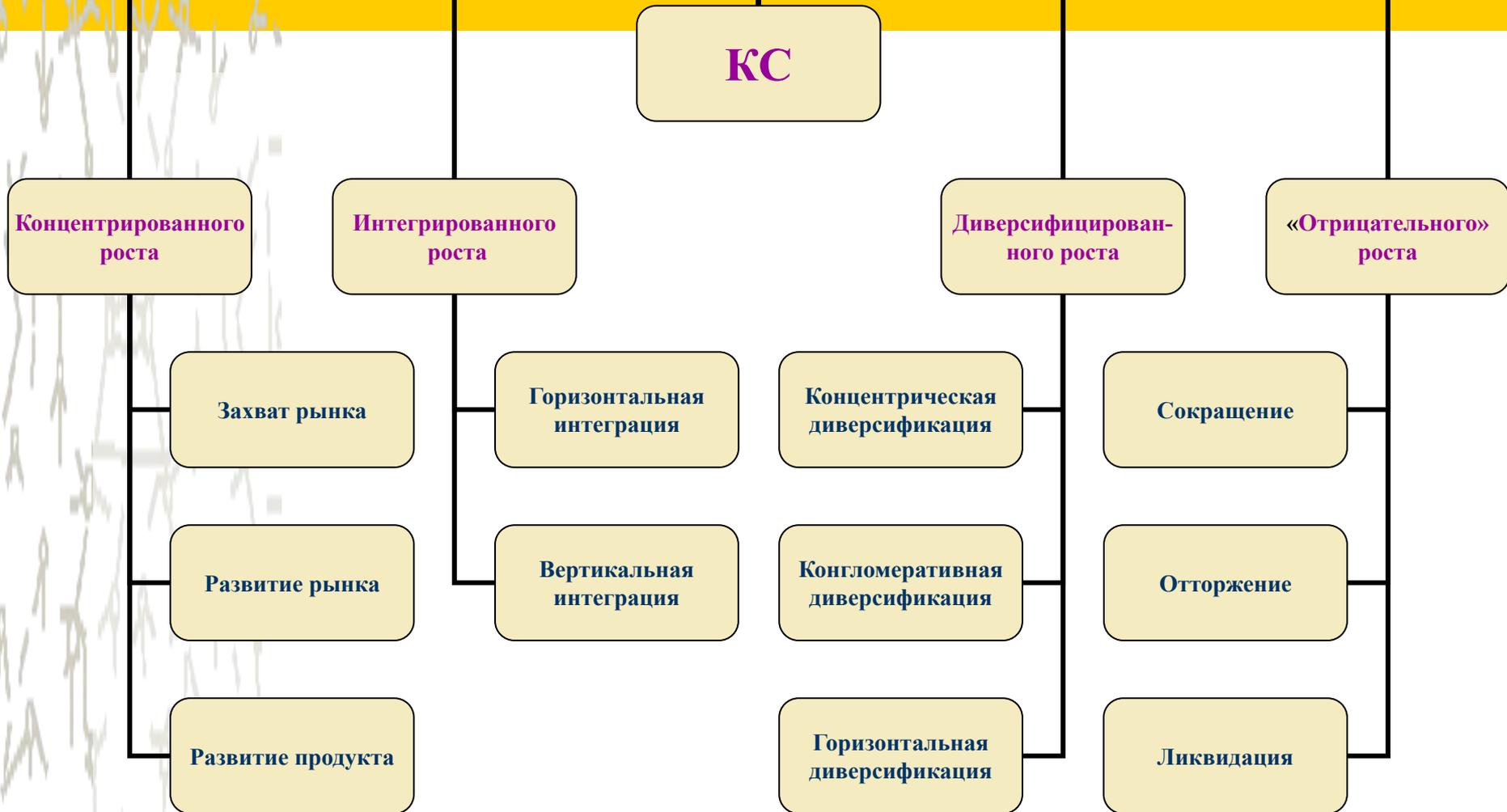


4.3. Система стратегий конкуренции.

Основные стратегии корпоративного уровня (по Треневу, 2000)



4.4. Типовые корпоративные стратегии роста компании.





4.4. Типовые корпоративные стратегии роста компании.

1. **Прямая интеграция** – приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью.
2. **Обратная интеграция** – стремление получить поставщиков сырья в собственность.
3. **Горизонтальная интеграция** – стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4. **Захват рынка** – стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках.
5. **Развитие рынка** – введение своего продукта на рынок в новых географических регионах.
6. **Развитие продукта** – стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию продукта.
7. **Концентрическая диверсификация** – создание новых производств, совпадающих с профилем организации.



4.4. Типовые корпоративные стратегии роста компании.

8. **Горизонтальная диверсификация** - пополнение своего ассортимента новыми непрофильными продуктами, но для традиционных потребителей.
9. **Конгломеративная диверсификация** – освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации.
10. **Совместное предприятие** – объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом.
11. **Сокращение** – реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации.
12. **Отторжение** – продажа отделения или части организации.
13. **Ликвидация** – продажа всех активов организации.
14. **Комбинация** – не менее двух разных типов бизнес-стратегий.

4.4 Типовые корпоративные стратегии роста компании. Стратегии концентрированного роста.

Преимущества: сосредоточение внимания в конкретной сфере деятельности, легче выявить и развить конкурентные преимущества

Недостатки: высокий риск при появлении товаров-субститутов и изменении предпочтений потребителей

4.4. Типовые корпоративные стратегии роста компании.

Стратегии диверсифицированного роста.

Преимущества: коммерческий риск распределен по различным отраслям и видам деятельности

Недостатки: сложность в управлении

4.4 Типовые корпоративные стратегии роста компании.

Стратегии интегрированного роста.

- **Горизонтальная интеграция** – слияние с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости
- **Вертикальная интеграция** – расширение компании в направлениях, связанных с продвижением товара, реализацией покупателю и связанных с поступлением сырья и услуг

4.4 Типовые корпоративные стратегии роста компании.

Стратегии интегрированного роста.

Причины горизонтальной интеграции :

- Может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства;
- Увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;
- Организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- Объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;
- Конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

Преимущество горизонтальной интеграции : усиливает конкурентные позиции фирмы.

Недостатки горизонтальной интеграции : существенно увеличиваются инвестиции в уже освоенную отрасль – «упущенные возможности» в новых перспективных отраслях.

4.4. Типовые корпоративные стратегии роста компании..

Стратегии интегрированного роста.

Причины прямой интеграции

(в направлении контроля за сетью распределения)

- Дорогая и ненадежная сеть распределения организации;
- Ограниченная сеть качественного распределения – преимущества конкурирующих фирм;
- Наличие капитала и труд. ресурсов, чтобы справиться с деятельностью по распределению своих товаров;
- Преимущества стабильного производства особенно велики – увеличение спроса на продукцию;
- Оптовые и розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании.

Причины обратной интеграции

(в направлении контроля над поставками сырья)

- Поставщики организации дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы;
- Организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет (низкая способность к диверсификации с падением производства);
- Наличие капитала и трудовых ресурсов, чтобы организовать поставки себе собственного сырья;
- Преимущества стабильных цен.

4.4. Типовые корпоративные стратегии роста компании.

Стратегии интегрированного роста.

Преимущества вертикальной интеграции

- Новые возможности экономии (координация и управление, транспортные расходы, использование мощностей, сбор информации о рынке, переговоры с поставщиками, осуществление сделок);
- Гарантия поставок в более жесткие сроки и продажа продукции в период низкого спроса;
- Простор для участия в дифференциации;
- Противостояние рыночной власти поставщиков и покупателей;
- Повышение общей прибыли на вложения;
- Технологические преимущества.

Недостатки вертикальной интеграции

- Тенденция к росту пропорции постоянных затрат – возрастание операционной зависимости, увеличение риска предприятия;
- Меньшая гибкость в принятии решений в связи с изменениями внешней среды;
- Значительные препятствия для выхода – повышение степени привязанности активов компании;
- Необходимость поддерживать в равновесии начальные и конечные этапы основной деятельности компании;
- Использование ресурсов капитала;
- Новые подразделения организации могут потребовать различных управленческих навыков.