


Разработка стратегии одиначного бизнеса

Тема 9



План

- ◆ Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений
 - ◆ Стратегия лидерства в издержках
 - ◆ Стратегия дифференциации
 - ◆ Стратегия фокусирования
- 
- A dark silhouette of a mountain range is visible in the bottom right corner of the slide, set against a dark brown background.

Конкурентное преимущество — это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами


В зависимости от создаваемых преимуществ **факторы конкурентоспособности подразделяются** на две группы:

- ◆ внешние;
- ◆ внутренние.

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия

Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы, или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке

Существует несколько направлений
достижения конкурентных
преимуществ, или деловых
стратегий, но наиболее общими
являются

- ◆ дифференциация продукции;
 - ◆ фокусирование (концентрация);
 - ◆ ранний выход на рынок
(стратегия первопроходца.
- 

Базовые стратегии по М. Портеру:

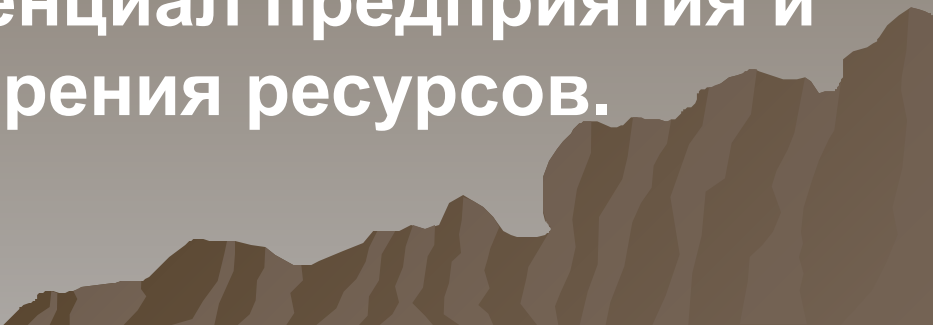
| | | |
|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Вся отрасль Целевой рынок | 1. Лидерство в издержках | 2. Дифференциация продукции |
| | 3а. Фокусирование на издержках | 3б. Фокусирование |

Низкие издержки


Дифференциация

Вид конкурентного преимущества


Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главные из которых:

- ◆ ключевые условия (факторы) успеха для рассматриваемого рынка товаров;
 - ◆ сильные и слабые стороны предприятия и его основных конкурентов по отношению к ключевым факторам успеха;
 - ◆ стратегический потенциал предприятия и возможности расширения ресурсов.
- 

**Стратегия лидерства в
издержках направлена на
достижение конкурентных
преимуществ за счет низких
затрат на отдельные
элементы товара или услуг и
соответственно более
низкой себестоимости по
сравнению с конкурентами**



Реализация конкурентных
преимуществ на основе низких
издержек возможна при следующих
условиях:

- ◆ спрос эластичен по цене;
 - ◆ отсутствует возможность для дифференциации продукта;
 - ◆ отраслевая продукция стандартизована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
 - ◆ предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.
- 

К числу основных рисков, связанных с лидерством в издержках, можно отнести:


- ◆ появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;
- ◆ неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- ◆ инфляционный рост издержек, подрывающий способность предприятия снижать себестоимость;
- ◆ появление новых, более совершенных товаров;
- ◆ изменение предпочтений потребителей, их чувствительность к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик.

Дифференциация, или, обособление товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Дифференциация может принимать различные формы:

- ◆ признанное технологическое совершенство, лучший дизайн продукта (продуктовая дифференциация);
- ◆ имидж предприятия, марки (дифференциация имиджа);
- ◆ особый сервис (сервисная дифференциация).

Необходимые условия для успешной реализации стратегий дифференциации:

- ◆ существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
 - ◆ преобладает ценовая конкуренция;
 - ◆ признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;
 - ◆ спрос на продукцию разнообразен по структуре.
- 

Стратегии дифференциации присущи следующие специфические риски:

- ◆ разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- ◆ потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;
- ◆ восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара.


Стратегия фокусирования, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей

Выделяют три направления фокусирования:


- ◆ преимущество в издержках для конкретного сегмента;
- ◆ лидерство в качестве удовлетворения потребностей конкретной целевой группы;
- ◆ усиление того и другого.

Причина выбора такой стратегии —
отсутствие или недостаток ресурсов,
усиление барьеров входа в области
или на рынок

Необходимые условия реализации стратегии фокусирования:

- ◆ существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
 - ◆ размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал для роста;
 - ◆ конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха;
 - ◆ ресурсы предприятия позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.
- 

Риски реализации стратегии фокусирования:

- ◆ рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
 - ◆ различия между потребностями целевого сегмента рынка и рынка в целом могут сократиться;
 - ◆ конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.
- 

Спасибо за внимание!

