

**Программа MBA**

**Дисциплина «Стратегический менеджмент – I»**

ТемаV

**«Стратегии конкуренции. Модели прибыли.»**

© д.э.н., профессор Л.И. Евенко

Москва 2011

## **5.1. Три основные стратегии по М. Портеру**

## 5.2. Стратегии конкуренции

### **Стратегия дифференциации (отличия). Differentiation Strategy**

Стремление к созданию продукции и услуг, отличающихся от того, что делают другие компании. Сильные позиции на рынке.

Исследования, разработки, творческий подход к продукции и прогрессивные технологии. Репутация высокого качества.

*(Ижевское механическое объединение; ОАО «Энергия»)*

### **Стратегия лидерства по стоимости. Cost-leadership Strategy.**

Поддержание стоимости продукции и услуг на минимальном уровне.

Поддержание капвложений и прирост капитала. Ориентация на технологический процесс, подготовку кадров. Простые технологичные продукты. Дешевая система распределения.

*(Пивной завод Очаковский)*

### **Стратегия сосредоточения. Focus Strategy.**

Направленность стратегии отличия или лидерства по стоимости на определенный регион или группу потребителей.

*(Московский нефтеперерабатывающий завод, гостиница «Ритц Карлтон»)*

## 5.3. Лидерство в издержках

- Лидерство в издержках означает, что компания имеет более низкие суммарные издержки на выполнение видов деятельности, чем ее конкуренты

## 5.4. Лидерство в издержках

### *Необходимые рыночные условия*

- опрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;
- преобладает ценовая конкуренция;
- различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции

### *Риски (опасности)*

- увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции (например, компания *Ford* выпускала дешевый автомобиль, но одного типа);
- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках;
- новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик;
- появление новых, более совершенных товаров

## 5.5. Дифференциация

- Компания является дифференцированной, т.е. отличающейся от конкурентов, если она уникальна в одном из тех компонентов, которые ценятся потребителем
- Дифференциация эффективна, если созданная ценность для потребителя выше, чем дополнительные издержки и цена

## 5.6. Последовательность дифференциации

- Определить, кто является реальным покупателем
- Определить критерии ценности для потребителя
- Оценить существующие и потенциальные источники уникальности в цепочке ценностей компании
- Оценить стоимость существующих и потенциальных источников дифференциации
- Выбрать конфигурацию видов деятельности, создающую максимальную дифференциацию для покупателя по сравнению со стоимостью дифференциации
- Проверьте выбранную стратегию дифференциации на устойчивость в перспективе
- Снизьте издержки на те виды деятельности, которые не влияют на выбранную форму дифференциации

## 5.7. Дифференциация продукции

### *Необходимые рыночные условия*

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре

### *Риски (опасности)*

- дифференциация может превзойти разницу в цене - уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке;
- фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей;
- имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров;
- фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации;
- может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности



## 5.8. Стратегия фокусирования

### *Необходимые рыночные условия*

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;
- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями);
- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши

### *Риски (опасности)*

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;
- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации

## 5.9. Стратегия первоходца или раннего выхода на рынок

### *Необходимые рыночные условия*

- отсутствие аналогов продукции;
- наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки

### *Риски (опасности)*

- большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;
- Опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами;
- Неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;
- Отсутствие каналов распределения новой продукции;
- Конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки

## 5.10. Прибыльная модель бизнеса

Конкретный способ повышения стоимости бизнеса за счет перехода в **зону прибыли** – область экономической деятельности, где образуется весьма значимая «маржа» - превышение цены над издержками фирмы (в противовес **бесприбыльным зонам**, где маржа резко уменьшается под давлением обострения конкуренции).

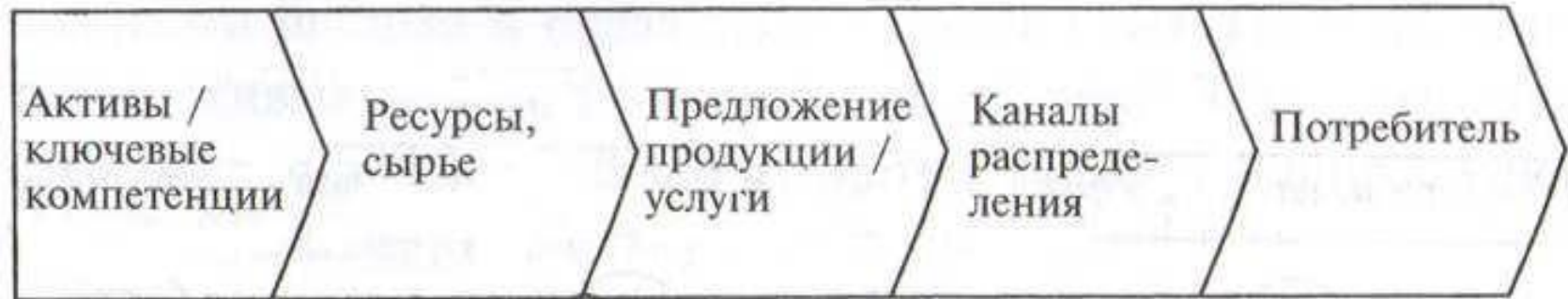
## 5.11. Формирование модели бизнеса

Параметр	Ключевая проблема	Ключевые вопросы
1. Выбор потребителей	Каких потребителей я хочу обслуживать?	Каким потребителям я действительно могу предоставить настоящую ценность? Какие потребители <i>разрешат</i> мне получать прибыль? Каких потребителей я <i>не</i> хочу обслуживать?
2. Получение вознаграждения	Каким образом я могу получить прибыль?	Как я могу получить вознаграждение в виде прибыли или части ценности, которую я создал для потребителей? Какова моя модель прибыли?
3. Дифференциация продукции / стратегический контроль	Как я смогу защитить поток моих прибылей?	Почему выбранные мною потребители покупают у меня? Что делает мое предложение ценности уникальным / дифференцированным по сравнению с предложениями моих конкурентов? Какие точки стратегического контроля способны помочь компании успешно противостоять потребительскому или конкурентному могуществу?
4. Выбор масштабов деятельности	Какие виды деятельности я должен осуществлять?	Какие продукты, услуги или решения я намерен продать? Какие виды деятельности или функции я намерен осуществлять в своей компании? Какие виды деятельности или функции я намерен отдать подрядчику или партнеру по бизнесу?

## 5.12. Цепочка ценности

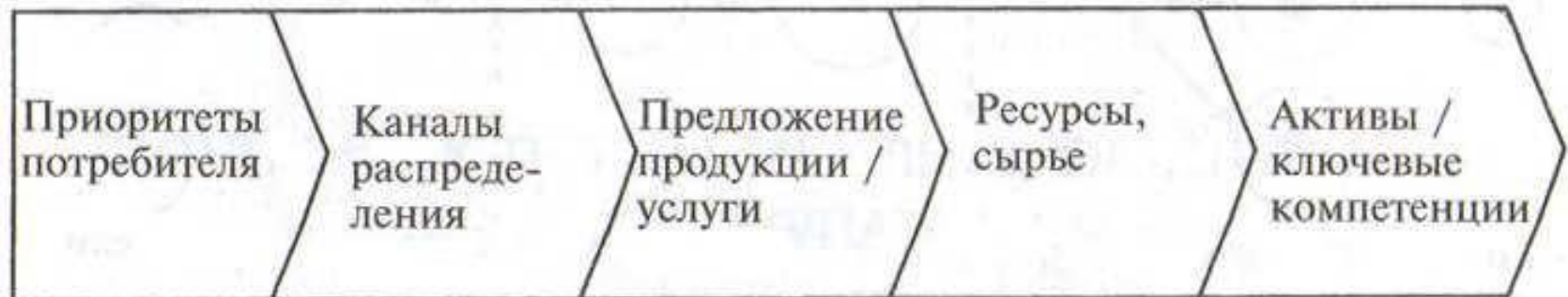
### Традиционная цепочка ценности

Начинается с активов, ключевых компетенций

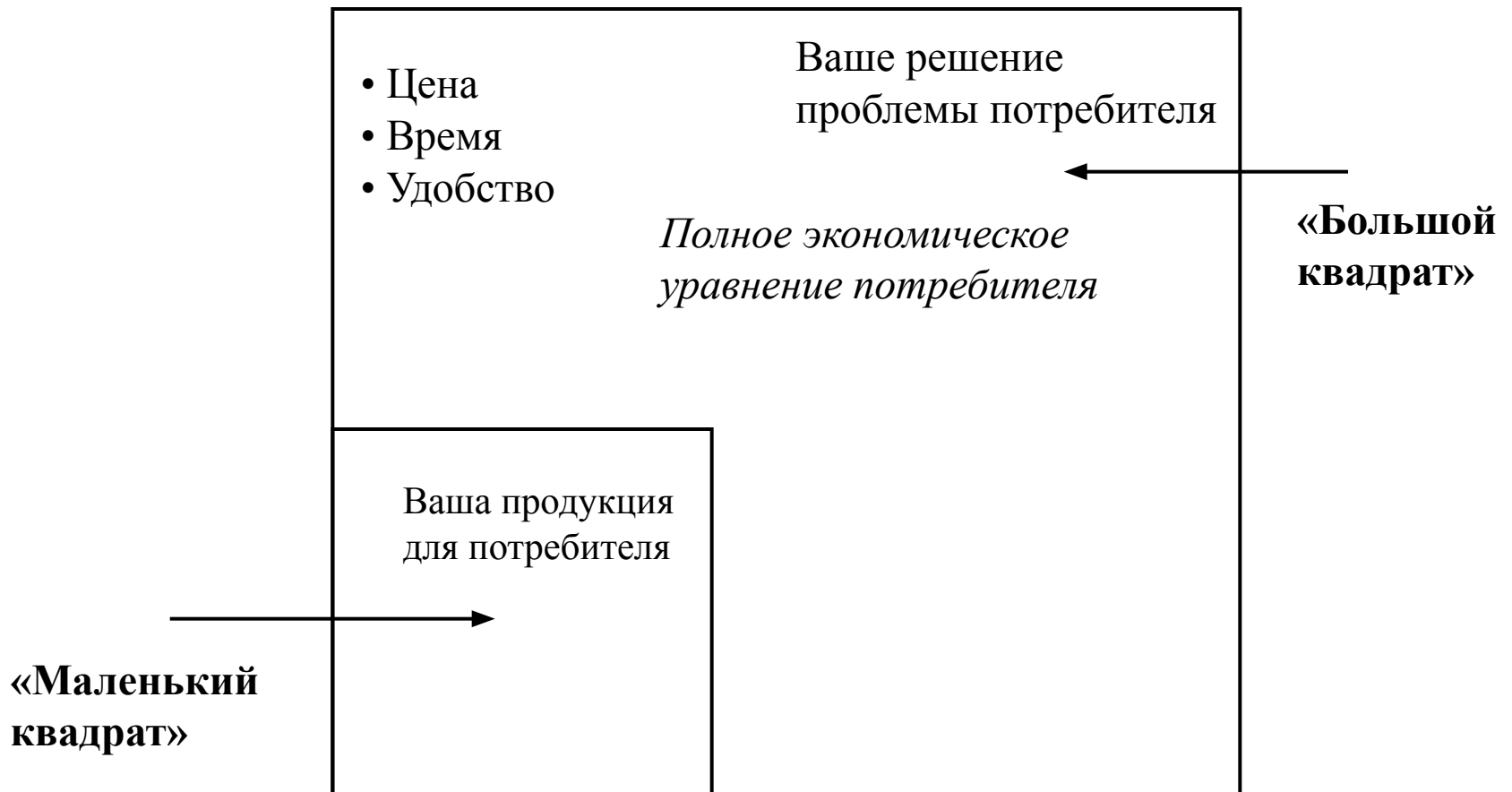


### Современная цепочка ценности

Начинается с потребителя



## 5.13. Системные экономики ориентации на потребителя



## 5.14. Модели прибыли и компании, которые их используют

	<b>Модель прибыли</b>	<b>Компании, успешно практикующие их</b>
1.	Модели прибыли на основе потребительских решений	<i>GE, USAA, Nordstrom, ABB, Nalco, HP</i>
2.	Модели прибыли на основе пирамиды продукции	<i>SMH (Swatch), Mattel</i>
3.	Модели прибыли на основе многокомпонентной системы	<i>Coca-Cola, Mirage Resorts</i>
4.	Модели прибыли «коммутатор»	<i>Schwab, USAA, Auto-by-Tel, CAA</i>
5.	Модели прибыли опережающего типа	<i>Intel, Bankers Trust, Sony</i>
6.	Модель прибыли блокбастерного типа	<i>Merck, Disney, NBC</i>
7.	Модель многократной прибыли	<i>Disney, Virgin, Honda</i>
8.	Модель прибыли предпринимательского типа	<i>Thermo Electron, ABB, 3M</i>
9.	Модель прибыли на основе специализации	<i>ABB, EDS, Wallace</i>
10.	Модель прибыли на основе первоначально сформированной базы потребителей	<i>Microsoft, Otis Elevator, Gillette, GE</i>
11.	Модель прибыли от установления фактического стандарта	<i>Microsoft, Oracle</i>
12.	Модель прибыли на основе брэнда	<i>Intel, Coca-Cola, Nike</i>
13.	Модель прибыли на основе выпуска специализированной продукции	<i>Hercules, Merck, 3M, Great Lakes Chemical</i>
14.	Модель прибыли на основе регионального лидерства	<i>Starbucks, Wal-Mart</i>
15.	Модель прибыли на основе масштабов транзакций	<i>Morgan Stanley, British Airways</i>
16.	Модель прибыли на основе занятия ведущей позиции в цепочке ценности	<i>Intel, Blockbuster Video, Republic Industries</i>
17.	Модель прибыли на основе цикличности спроса и предложения	<i>Toyota, Dow Chemical</i>
18.	Модель прибыли на основе послепродажных услуг	<i>GE, Softbank (Kingston)</i>
19.	Модель прибыли на основе новых продуктов	<i>Compaq, Chrysler</i>
20.	Модель прибыли на основе относительной рыночной доли	<i>Procter &amp; Gamble, Philip Morris</i>
21.	Модель прибыли на основе кривой накопления опыта	<i>Milliken, Emerson Electric</i>
22.	Модель прибыли на основе низких издержек	<i>Nucor, Southwest Air, Dell</i>

## 5.15. Индекс стратегических контрольных точек

Способность защиты прибыли	Индекс	Точка стратегического контроля	Примеры
Высокая	10	Владение стандартом	<i>Microsoft, Oracle</i>
	9	Управление цепочкой ценности	<i>Intel, Coke</i>
	8	Занятие очень выгодных, взаимосвязанных и доминирующих позиций	<i>Coke</i> , в международном масштабе
	7	Владение потребительскими отношениями	<i>GE, EDS</i>
Средняя	6	Брэнд, копирайт	Множество
	5	Разработка новой продукции с опережением конкурентов на два года	<i>Mel</i>
Низкая	4	Разработка новой продукции с опережением конкурентов на один год	Несколько
	3	Модернизированная продукция с преимуществами по издержкам от 10 до 20%	<i>Nucor, SWAir</i>
Отсутствует	2	Модернизированная продукция с обеспечением паритета по издержкам	Огромное число компаний
	1	Модернизированная продукция с отставанием по издержкам	Огромное число компаний



## 5.16. Модель бизнеса GE: «Продавайте решения, а не только продукт»

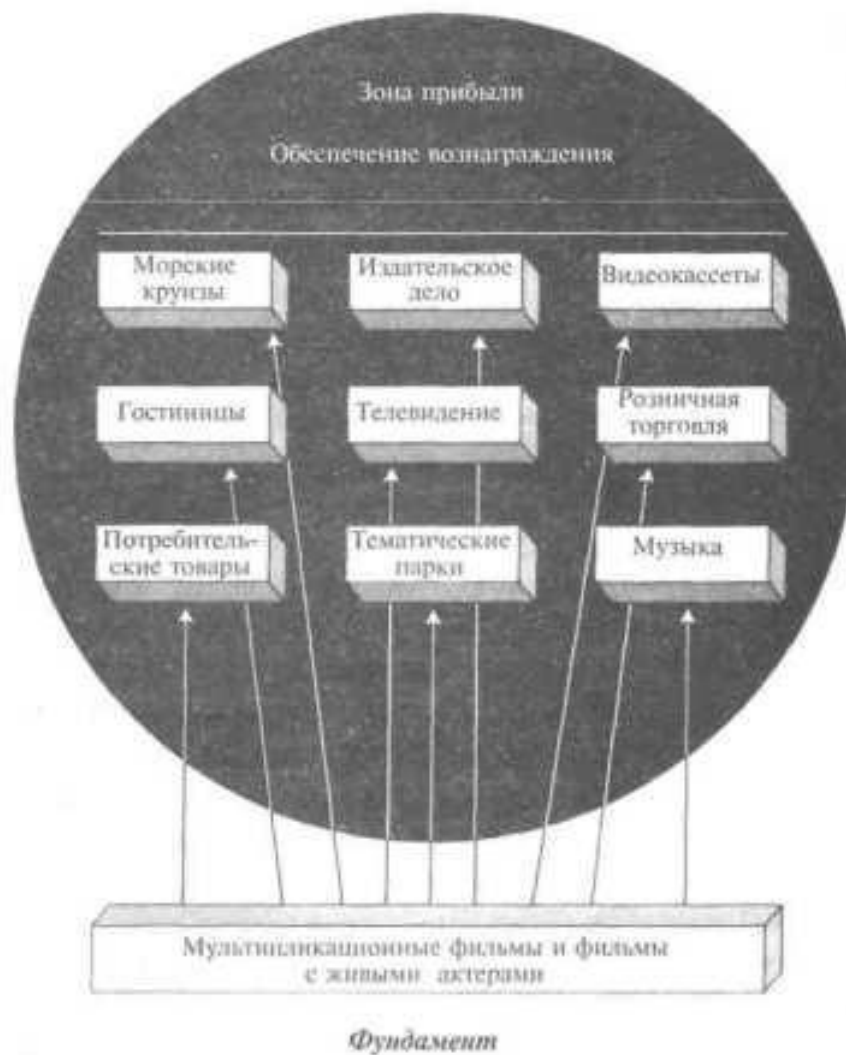
Продавайте  
основу или ...



... Продавайте  
комплексное решение



## 5.17. Преобразование модели бизнеса «Disney»



## 5.18. Перевод Вашей компании в зону прибыли

Данное руководство построено так, чтобы помочь вам перевести вашу компанию в зону прибыли. Общий процесс включает последовательность получения ответов на 12 вопросов:

1. *Кто мои потребители?*
2. *Как меняются их приоритеты?*
3. *Кому следует быть моими потребителями?*
4. *Как я могу добавить потребителям ценность?*
5. *Что я могу сделать для того, чтобы, потребители выбрали именно меня?*
6. *Какова моя модель прибыли?*
7. *Какова моя нынешняя модель бизнеса?*
8. *Кто мои фактические конкуренты?*
9. *Какова модель бизнеса у моего самого опасного конкурента?*
10. *Какова моя следующая модель бизнеса?*
11. *Какова моя позиция с точки зрения стратегического контроля?*
12. *Какова ценность моей компании?*

## 5.19. Маркетинговые войны (Джек Траут и Эл Райт)

«Конкуренция – это война»

<p><b>Оборонительная война</b> защита и сохранение лидирующей позиции</p>	<p><b>Наступательная война</b> отвоевание у лидера части потребителей его продукта</p>
<p><b>Фланговая атака</b> бизнес в смежных сферах, ухудшающих позиции лидеров</p>	<p><b>Партизанская война</b> достижение преимущества в малых сегментах внутри крупной рыночной зоны</p>

## **5.20. Уход от конкуренции – стратегия «голубого океана» (У.Чан Ким, Рене Моборн)**

**«Алый океан»** - отрасль бизнеса с многочисленными конкурентами, интенсивно сражающимися («в кровь») за устойчивые конкурентные преимущества над соперниками.

**«Голубой океан»** - рыночное пространство пока еще свободное от конкурентов (нулевая конкуренция)

## 5.21. Стратегия «алого океана» против стратегии «голубого океана»

	Конкуренция на равных		Создание голубого океана
<b>Отрасль</b>	Фокусируются на соперниках в той же отрасли	→	Рассматривают альтернативные отрасли
<b>Стратегическая группа</b>	Фокусируются на конкурентоспособности в рамках стратегической группы	→	Рассматривают различные стратегические группы в рамках отрасли
<b>Группа покупателей</b>	Фокусируются на лучшем обслуживании группы покупателей	→	Переоценивают группы покупателей в данной отрасли
<b>Спектр предлагаемых продуктов или услуг</b>	Фокусируются на максимизации ценности продуктов и услуг в рамках отрасли	→	Рассматривают дополнительные продукты и услуги
<b>Функционально-эмоциональная ориентация</b>	Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли	→	Переосмысливают функционально-эмоциональную ориентацию отрасли
<b>Время</b>	Фокусируются на приспособляемости к внешним тенденциям по мере их возникновения	→	Участвуют в формировании внешних тенденций с течением времени

## 5.22. От конкуренции на равных к созданию «голубого океана»

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве.	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства.
Победа над конкурентами.	Возможность не бояться конкуренции.
Эксплуатирование существующего спроса.	Создание нового спроса и овладение им.
Компромисс ценность -издержки.	Разрушение компромисса ценность - издержки.
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, <i>либо</i> на низкие издержки.	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек.