

# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ И РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

Доцент, к. социол. н., Байер Юлия Паулевна

# Три варианта базовой стратегии

Для противодействия **пяти конкурентным силам** (угроза появления продуктов-заменителей; угроза появления новых конкурентов; рыночная власть поставщиков; рыночная власть потребителей; **уровень конкурентной борьбы**) и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли М.Портер в работе «Конкурентная стратегия» выделяет три потенциально успешных стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках;
2. Дифференциация;
3. Фокусирование.

# 1. Абсолютное лидерство в издержках

Для обеспечения лидерства в издержках необходимо:

- ✓ Активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба;
- ✓ Снижение издержек на основе накопления опыта;
- ✓ Жестко контролировать производственные и накладные расходы;
- ✓ Избегать мелких операций с клиентами;
- ✓ Минимизировать затраты в исследованиях и разработке; обслуживании; системе сбыта; рекламе.

**Более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии, но при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания.**

# Абсолютное лидерство в издержках

- Позиция низкого уровня издержек **защищает фирму от конкурентов**, поскольку этот уровень означает, что фирма способна зарабатывать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность.
- Также эта стратегия **защищает фирму от мощных покупателей**, поскольку они могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов.
- Низкие издержки защищают **от мощных поставщиков**, обеспечивая фирме большую гибкость при повышении стоимости.
- Данная стратегия создает для фирмы более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к **продуктам-заменителям**.

# Абсолютное лидерство в издержках

- Если позиция низкого уровня издержек достигнута, **она обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках.** Масштабное реинвестирование может являться необходимым условием сохранения устойчивой позиции низких издержек.
- Многие фирмы, добившиеся успехов на рынке, выбирали именно стратегию экономии на издержках.

## 2. Стратегия дифференциации продукта

Создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Дифференциация может быть в разных формах, например:

- престиж дизайна или бренда (Chanel, Mercedes),
  - по технологии,
  - по функциональным возможностям,
  - по обслуживанию потребителей и т.д.
- ✓ В идеале фирма **дифференцирует себя по нескольким направлениям.**
  - ✓ Стратегия дифференциации **не означает ослабления внимания к издержкам, просто в данном случае они не являются первостепенной стратегической целью.**
  - ✓ Дифференциация препятствует достижению высокой доли рынка, т.к. понятие дифференциации продукта подразумевает **его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка.**

# Стратегия дифференциации продукта

**Стратегия дифференциации**, в случае успешной реализации, является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, т.к. она создает прочную позицию для противостояния 5 конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках, она:

- Защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта.
- Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолеть фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль.
- Эта стратегия лишает власти покупателей, т.к. они лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам.
- Фирма, осуществившая дифференциацию и заработавшая лояльность потребителей, располагает более благоприятной позицией по отношению к продуктам-заменителям.

## Третья базовая стратегия – фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка

- Если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на отрасль в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех сфер бизнеса.
- В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве.
- В результате ее реализации фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо и того и другого.
- Если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться стратегического преимущества в общем пространстве.



# Различия между тремя стратегиями

Стратегическая	Стратегическое преимущество		
Цель		<i>Уникальность продукта, воспринимаемая потребителем</i>	<i>Позиция низкого уровня издержек</i>
	В рамках всей отрасли	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ
	В рамках отдельного сегмента	ФОКУСИРОВАНИЕ	

**В своей работе «Конкурентные преимущества» М. Портер** обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия и установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

**Пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающих ценности товара:**

1. Материально-техническое обеспечение;
2. Изготовление продукции;
3. Складирование, доставка и распределение продукции;
4. Маркетинг (включая продажу);
5. Обслуживание товара у потребителя.

# Вспомогательные виды деятельности по М. Портеру

Общие вспомогательные виды деятельности:

1. Управленческая структура;
2. Управление персоналом;
3. Технологическое обеспечение производства;
4. Обеспечение материалами внутри предприятия.

М.Портер предлагает проводить следующий анализ потенциала предприятия по 4 параметрам:

**1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия:**

- Физические ресурсы (возраст, мощность, степень изношенности и взаимозаменяемость оборудования);
- Человеческие ресурсы (квалификация, стаж работы, половозрастная структура, скорость социальной мобильности внутри предприятия);
- Финансовые ресурсы;
- Нематериальные активы (организационная культура, репутация в деловом мире, контроль над сбытом, патенты, лицензии, ноу-хау)

**М.Портер предлагает проводить следующий анализ потенциала предприятия по 4 параметрам:**

**2. Финансовый анализ предприятия** – определение финансовых возможностей по повышению прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств.

# М. Портер предлагает проводить следующий анализ потенциала предприятия по 4 параметрам:

## 3. Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия может проводиться в нескольких разрезах.

- Исторический анализ предприятия. Анализу подвергаются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы, их обеспечивающие, их сочетание. Изучаются причины, приведшие к бурному росту предприятия или, напротив, резкому спаду эффективности. Методы – статистический анализ, диаграммы, аналитические записки.
- Сравнение с отраслевыми нормативами. Сравнение предприятия с аналогичными в стране и за рубежом. Рассчитываются нормы прибыли, выработка на одного работающего и т.п.

# **М.Портер предлагает проводить следующий анализ потенциала предприятия по 4 параметрам:**

## **4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.**

- Контроль персонала (соответствие занимаемой должности по квалификации, уровень корпоративной культуры, СПК, квалификационная структура работников).
- Оценка эффективности организационной структуры.
- Контроль затрат (издержек производства), при этом жестко контролируются непроизводственные затраты.
- Контроль качества;
- Контроль результативности маркетинга;
- Контроль нематериальных активов, управление репутацией компании, PR.

# Основные методы стратегического анализа

- В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов стратегического анализа.
- Поэтому рассмотрим наиболее распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике.

## МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

Матрица дает возможность определить:

- какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами;
- какова динамика рынков;
- позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами.



# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

- Матрица строится на предпосылке – чем больше доля товара на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате экономии от объемов производства.
- Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься информация:
  - объем продаж в стоимостном выражении, представляется на матрице площадью круга;
  - доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
  - темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

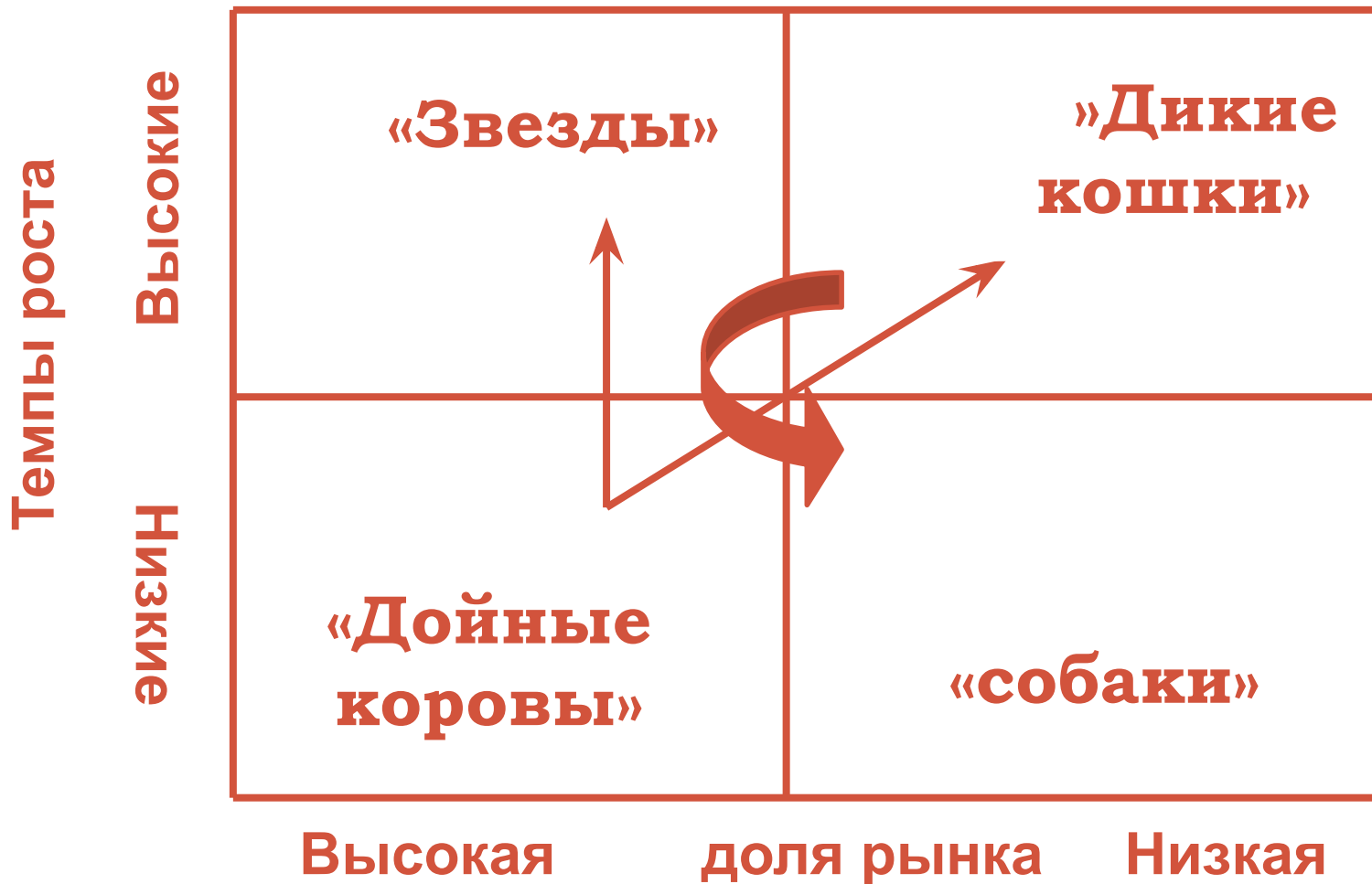
# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

- При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую». Границей между ними является коэффициент 1,0.

## ПОЛОЖЕНИЯ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ МАТРИЦЫ БКГ

- валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;
- если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
- рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять на продукты, у которых есть тенденции к росту.

# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)



# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

- **«Звезды»** – продукты, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли. Они приносят значительную прибыль, но требуют значительных ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства.
- **«Дойные коровы»** – продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Сбыт стабилен, поэтому продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Т.о. производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

- **«Собаки»** – продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, они уступают конкурентам по всем показателям. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки или уйти с рынка.
- **«Дикие кошки» («темные лошадки»)** – продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества.

# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

- На рисунке показано, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды», с приходом неизбежной зрелости, сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак».
- Сплошные линии показывают перераспределение ресурсов от «дойных коров».
- **«Собаки»** – продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, они уступают конкурентам по всем показателям. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки или уйти с рынка.
- **«Дикие кошки» («темные лошади»)** – продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества.

## Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ:

- **Рост и увеличение доли рынка** – превращение «дикой кошки» в «звезду»;
- **Сохранение доли рынка** – стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций.
- **«Сбор урожая»** - получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «диких кошек» и «собак».
- **Ликвидация бизнеса или отказ от него** и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «диких кошек», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

# Матрица БКГ может быть

## использована:

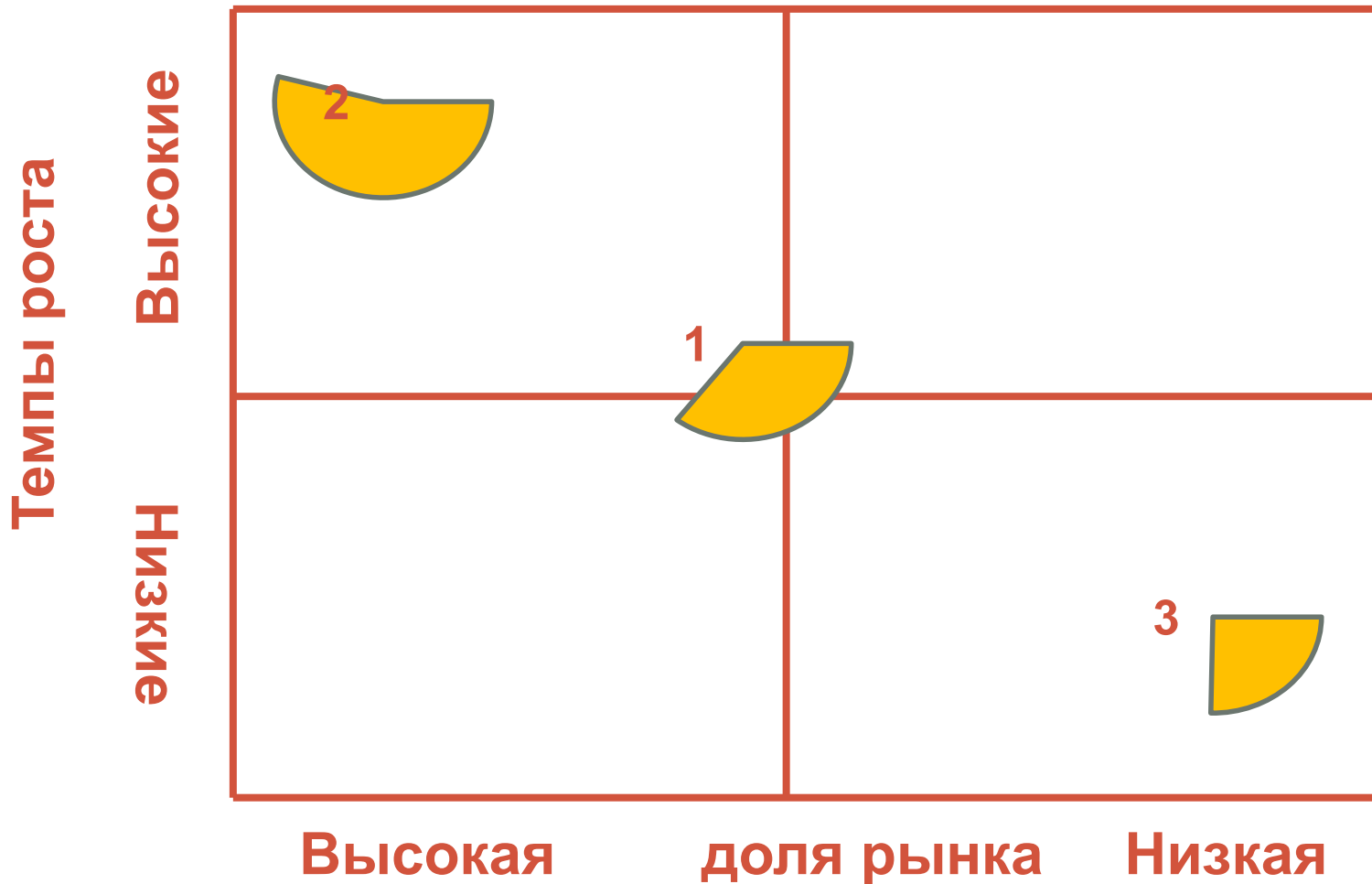
- **Для определения взаимосвязанных заключений о позиции продукта**, входящих в состав предприятия, и их стратегических перспектив;
- **Для проведения переговоров между топ-менеджментом и менеджерами на уровне бизнес-единицы и принятия решений о величине инвестиций в тот или иной продукт** (например, действующие в быстрорастущих отраслях «дикие кошки» для роста и укрепления позиций часто нуждаются в притоке средств, а у «дойных коров», ограниченных в возможностях роста, часто возникает излишек наличности). **При помощи матрицы БКГ предприятие формирует состав своего портфеля, определяя сочетания вложения капитала.**



# Преимущества модели БКГ

- Модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- Может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и различия ее потребностей на разных этапах развития.
- Модель представляет собой простой, доступный подход к организации делового портфеля предприятия.
- Таким образом, матрица БКГ помогает выполнить 2 важные функции: принять решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами.

# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)



# МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

Доля фирмы в общем объеме рынка –



Из матрицы видно, что **товар №3** – наименее выгодная продукция, занимает нижний правый квадрант матрицы и в перспективе их производство следует прекратить.

**Товар №2** – в наилучшем положении, эту продукцию нужно развивать, увеличивать объемы выпуска и продаж.

**Товар №1** находится почти в центре матрицы. Этому виду продукции следует уделить пристальное внимание, поскольку возможно его перемещение в любой другой квадрант. Нужно или вложить средства, поддержав этот продукт, или сократить его.

# Задание на семинар:

1. Матрица Мак-Кинзи.
2. Корпоративные стратегии (матрица Ансоффа «товар-рынок», матрица анализа портфеля).
3. Критерии подразделения типов стратегий.
4. Условия динамичных рынков и выбор стратегии.
5. Методы оценки: дерево решений, экспертные методы, метод взвешенных баллов.
6. Деловая игра «Выбор стратегии развития для своего бизнеса».