



Тема 6. Основные типы рыночных стратегий

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филоsov.н., PMP®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Содержание темы

- Охарактеризуйте особенности конкуренции для рынка/отрасли, находящихся на различных этапах (формирующийся, динамичный, зрелый рынок/отрасль и рынок/отрасль отраслях на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях)
- Охарактеризуйте особенности стратегий для быстро растущих компаний, компаний-лидеров отрасли, компаний-преследователей.
- Охарактеризуйте особенности стратегий для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса (оборонительные стратегии, стратегии дезинтеграции и аутсорсинга)

Самые распространённые рыночные условия конкуренции

- в формирующихся отраслях;
- на подвижном, изменчивом рынке;
- в зрелой отрасли с низкими темпами роста;
- в отрасли, находящейся на этапе застоя или спада;
- в сильно сегментированной отрасли;
- в условиях быстрого роста компании;
- для компаний – лидеров отрасли;
- для компаний, преследующих лидера;
- для компаний, занимающих конкурентно слабые позиции или пребывающие в состоянии кризиса.

Конкуренция в формирующейся отрасли

Специфические особенности стратегии в формирующихся отраслях (1 из 3)

- Трудно прогнозировать темпы роста и объемы только формирующегося рынка.
- Трудно спланировать объем продаж и прибыли.
- Трудно оценить время, необходимое товару на завоевание популярности у потребителя и определение цены.
- Патенты и уникальные технологии, защищенные патентами, играют ключевую роль в завоевании конкурентного преимущества.
- Трудно предсказать, какой из технологических подходов окажется самым удачным или какие потребительские свойства товара окажут решающее воздействие на принятие решения о покупке.
- Сохраняются значительные различия в качестве и потребительских свойствах разных марок.

Специфические особенности стратегии в формирующихся отраслях (2 из 3)

- Входные барьеры в отрасль относительно низки даже для начинающих компаний, т.к. новый рынок в силу нестабильности мало интересен большим и известным компаниями.
- В отрасли ярко выражен эффект обучаемости, что позволяет снизить издержки и цены по мере роста объема производства.
- Задача маркетинга убедить потребителя принять решение о первой покупке, рассеять его сомнения в потребительских свойствах товара, убедить в превосходстве товара компании перед аналогичными товарами конкурентов.

Специфические особенности стратегии в формирующихся отраслях (3 из 3)

- Многие потенциальные покупатели рассчитывают на усовершенствование инновационных товаров в будущем, поэтому откладывают покупку до появления обновленных версий.
- Иногда компании стремятся защитить свои источники сырья и комплектующих (пока поставщики не увеличат объемы производства до уровня, удовлетворяющего потребности всей отрасли).
- Компании, не располагающие значительным капиталом, сталкиваются с нехваткой финансовых ресурсов для завершения НИОКР. Им приходится либо дожидаться, когда товар завоюет популярность, либо идти на слияние или поглощение конкурентами, которые намериваются вложить капитал в растущий рынок.

Рекомендации компаний по выявлению угроз и возможностей формирующейся отрасли

- Постараться сразу захватить лидерство в отрасли за счет нестандартных и умеренно рискованных инициатив в сочетании с творческой стратегией (стратегия широкой и сфокусированной дифференциации товара на основе технологического или иного превосходства).
- Совершенствовать технологии, дизайн товара, расширять набор его потребительских свойств.
- После формирования отраслевых стандартов и выявления самой перспективной технологии, внедрять их как можно быстрее. Соблазнительна сама роль законодателя отраслевых стандартов.
- Создавать стратегические союзы с ключевыми поставщиками, чтобы получить доступ к опыту, технологическим возможностям, важнейшим материалам и комплектующим.
- Идти на слияния или стратегические партнерства с компаниями, обладающими сопутствующими или дополнительными технологиями, что позволит выиграть конкурентную борьбу на основе лидерства в технологиях.

Стратегия для формирующегося рынка

- Стараться реализовать преимущества первопроходца:
 - раннее внедрение перспективных технологий,
 - создание партнерских союзов с ключевыми поставщиками,
 - совершенствование дизайна товаров,
 - улучшение ассортимента,
 - создание эффективной сети каналов распространения,
 - эффект обучаемости.
- Привлекать новые сегменты покупателей, предлагать новые возможности использования товара, осваивать новые географические регионы (в том числе с помощью стратегических союзов и совместных предприятий, если финансово положение не позволяет сделать это самостоятельно).
- Помогать покупателям, приобретающим товар впервые, ознакомиться с его потребительскими свойствами. По мере роста популярности товара перемещать акценты рекламной компании с оповещения на поощрение к его более частому использованию; бороться за узнаваемость марки.
- Использовать последовательное снижение цен для привлечения новых сегментов чувствительных к цене покупателей.

Конкуренция на динамичных рынках

Оборонительный и наступательный тип стратегии

- Оборонительная стратегия – стратегия реагирования на изменения рыночной ситуации и их прогнозирование.
- Наступательная стратегия – стратегия управления изменениями рыночной ситуации.

Стратегический подход

Действия

Стратегия

Оборонительная

Реагирование на изменения

- Вывод на рынок улучшенных товаров в ответ на новые предложения конкурентов
- Реагирование на неожиданные изменения спроса
- Адаптация к изменениям в законодательстве



- Реагировать при необходимости
- Защищать позиции компании

Прогнозирование изменений

- Анализ перспектив глобализации рынка
- Изучение нужд, предпочтений и ожиданий покупателей
- Отслеживание технологических разработок для прогнозирования их развития



- Прогнозировать возможные изменения
- Дополнять (адаптировать) ресурсы и конкурентные возможности компании
- Расширять ассортимент товаров
- Укреплять систему распространения

Управление изменениями

- Первым разрабатывать и внедрять новые технологии
- Выводить на рынок инновационные товары, формирующие новые рыночные сегменты и создающие новые отрасли
- Стать законодателем отраслевых стандартов



- Захватить инициативу в наступательных действиях
- Инициировать изменения в отрасли, управлять их темпами
- Диктовать «правила игры»
- Ставить конкурентов в положение догоняющих

Стратегия

Наступательная

Оптимальные стратегические действия

- Активное инвестирование в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и ноу-хау.
- Развитие способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке.
- Стратегические партнерства с поставщиками и производителями сопутствующих товаров (комплектующих, аксессуаров).
- Новые конкурентные инициативы каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные конкурентные действия соперников.
- Поддержание привлекательного имиджа товаров и услуг компании для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг.

Конкуренция в зрелых отраслях

Характерные черты конкуренции в зрелых отраслях

- Замедление роста потребительского спроса обостряет борьбу за долю рынка.
- Повышение требовательности покупателей, усиление конкурентного давления с их стороны при совершении повторных покупок.
- Усиление влияния на конкуренцию издержек и качества обслуживания.
- Нежелательность введения новых производственных мощностей из-за угрозы перепроизводства.
- Затруднения с обновлением продукции и разработкой новых вариантов ее использования.
- Усиление международной конкуренции.
- Постоянное или временное снижение прибыльности компаний в отрасли.
- Рост количества слияний и поглощений конкурентов, вытеснение слабых компаний, концентрация производства.

Стратегии для зрелых отраслей

- Сокращение количества товарных групп и моделей товаров.
- Оптимизация цепочки ценности.
- Снижение издержек.
- Увеличение объемов продаж.
- Приобретение компаний-конкурентов.
- Выход на международные рынки.
- Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей.

Конкуренция в отраслях на этапе застоя или спада

Виды конкурентных стратегиях в отрасли на этапе застоя или спада

- Сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли.
- Отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления.
- Снижение издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам.

Конкуренция в сегментированных отраслях

Типичные сегментированные отрасли

- Книгоиздание,
- Ландшафтная архитектура и садоводство
- Операции с недвижимостью
- Банковские услуги
- Здравоохранение
- Торговля по каталогам
- Разработка программного обеспечения
- Выполнение печатных работ по индивидуальным заказам
- Изготовление кухонной мебели
- Грузовые перевозки
- Авторемонтные работы
- Рестораны и заведения быстрого питания
- Внешний аудит
- Производство и продажа одежды
- Гостиничный и мотельный бизнес
- ...

Причины раздробленности (1 из 2)

- Рыночный спрос настолько обширен и диверсифицирован, что множество компаний мирно сосуществуют, удовлетворяя многочисленные потребности покупателей и обслуживая обширные географические регионы.
- Низкие входные барьеры позволяют небольшим компаниям выходить на рынок быстро и с незначительными затратами.
- Невозможность экономии на масштабе производства обеспечивает равные конкурентные возможности мелким и крупным компаниям.
- Отсутствие спроса на персонализированные товары. Поскольку спрос на различные виды товара относительно незначителен, объемы продаж не обеспечивают таких масштабов производства, сбыта и маркетинга, которые поставили бы в преимущественное положение крупные предприятия.

Причины раздробленности (2 из 2)

- Рынок товара или услуги находится на стадии глобализации, и на узком рыночном пространстве работает множество компаний из разных стран (производство одежды).
- Технологии, используемые в отраслевой цепочке ценности, столь разнообразны и развиваются по столь многочисленным направлениям, что специализация необходима хотя бы для того, чтобы сохранить конкурентоспособность в одной сфере деятельности.
- Отрасль недавно сформировалась и в ней действует множество новых компаний, ни одна из которых еще не создала прочной ресурсной базы, конкурентных возможностей и не завоевала признания потребителей, достаточного для захвата существенной доли рынка (розничная торговля товарами широкого потребления через Internet)

Оптимальные стратегии конкуренции

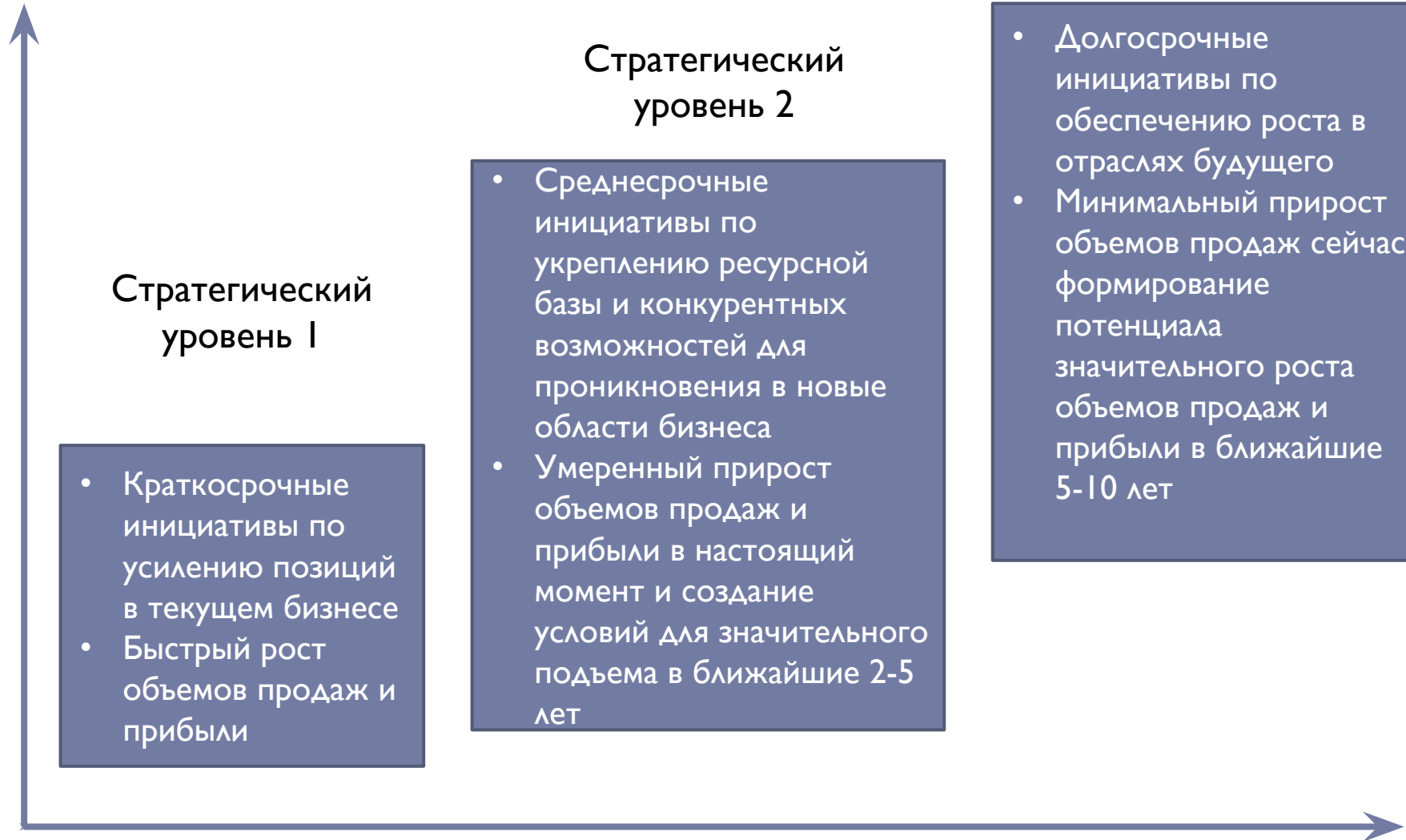
- Создание стандартных подразделений компании.
- Завоевание лидерства по издержкам.
- Товарная специализация.
- Потребительская специализация.
- Географическая специализация.

Стратегии для быстро растущих компаний

уровни стратегических инициатив компании, заинтересованной в ускоренном росте продаж

- Уровень 1. Стратегические инициативы по усилению позиций в существующем бизнесе.
- Уровень 2. Стратегические инициативы по расширению имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей за счет освоения новых сфер бизнеса с хорошими перспективами роста.
- Уровень 3. Стратегические инициативы по созданию бизнеса, на данный момент еще не существующего.

Портфель стратегических инициатив



Стратегии компаний – лидеров отрасли

Виды стратегий лидеров

- Наступательная стратегия для сохранения позиций первопроходца в отрасли.
- Стратегия демонстрации силы.
- Стратегия активной обороны для создания препятствий для действующих конкурентов и новых компаний на рынке.

Примеры стратегий активной обороны

- Затруднить новичкам и конкурентам достижение их целей, интенсивно ведя рекламные кампании, улучшая обслуживание потребителей, активно инвестируя в НИОКР.
- Расширять ассортимент предлагаемых товаров или моделей с тем, чтобы противопоставить товарам конкурентов собственные товары с теми же потребительскими свойствами, либо занять свободные рыночные ниши, чтобы ими не воспользовались конкуренты.
- Предлагать индивидуальное обслуживание и другие дополнительные услуги, повышающие уровень приверженности потребителей и затрудняющих их переход на товары конкурентов.
- Удерживать цены и качество товаров на привлекательном уровне.
- Сооружать резервные производственные мощности на случай резкого роста спроса и для предотвращения попыток более мелких конкурентов расширить свою производственную базу.
- Инвестировать в снижение издержек и обновление технологии, чтобы обеспечивать себе лидерство по этим позициям.
- Патентовать приоритетные технологии.
- Заключать эксклюзивные контракты с лучшими поставщиками и дилерами.

□ Кейс стр. 276

Стратегии для компаний-преследователей

Способы «раскачать» рынок для вхождения в ряды отраслевых лидеров

- Неожиданный технологический прорыв.
- Постоянное опережение конкурентов в выведении на рынок новых или улучшенных товаров; создание себе репутации лидера в разработке новых товаров.
- Более энергичная и инновационная, чем у медлительных лидеров, реакция на изменение условий рынка и нужд покупателей.
- Заключение стратегических союзов с ключевыми дистрибьюторами, дилерами и производителями сопутствующих товаров.
- Поиск принципиально иных путей радикального снижения затрат с последующим использованием политики снижения цен для переманивания покупателей у конкурентов.
- Разработка эффективной стратегии дифференциации товара на основе первоклассного качества, технологического лидерства, высокого уровня обслуживания потребителей, быстрой модернизации товаров, продажи товаров через Internet.

Типы стратегий

- Стратегия роста за счет поглощения конкурентов.
- Стратегия захвата свободной ниши.
- Стратегия специализации.
- Стратегия превосходящего качества.
- Стратегия отличного имиджа.
- Стратегия добровольного отступления.

Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса

Типы стратегий выхода из кризиса

- Наступательная стратегия выхода из кризиса (при наличии достаточных финансовых ресурсов).
- Стратегия активной обороны.
- Стратегия немедленного выхода с рынка и ликвидации компании (крайняя мера).
- Стратегия последнего тайма (поддерживать реинвестирования средств в бизнес на минимальном уровне и добиваться максимизации прибыли в краткосрочной перспективе), готовясь уйти с рынка.

Примеры действия стратегии выхода из кризиса

- Распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса.
- Пересмотр текущей стратегии.
- Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов.
- Сокращение издержек.
- Комплексная стратегия (одновременное применение нескольких вышеперечисленных мер).

□ Кейс. Стр. 283

Обстоятельства применения стратегии последнего тайма

- Перспективы развития отрасли в долгосрочном аспекте сомнительны (табачная промышленность).
- Реанимация компании обойдется слишком дорого; когда лучшее, на что компаний может рассчитывать, это достижение уровня безубыточности (Polaroid).
- Сохранение имеющейся доли рынка требует все больших затрат (производство фотопленки для аналоговых фотоаппаратов).
- Ослабление конкурентных усилий не угрожает немедленным спадом объема продаж.
- Есть возможность переместить высвободившиеся ресурсы в более перспективную область.
- Угасающий бизнес не входит в число основных видов деятельности диверсифицированной компании; лучше постепенно закрыть второстепенные виды деятельности, чем постоянно ощущать их негативное влияние на прибыльность важных подразделений.
- Угасающий бизнес не добавляет каких-либо отличительных черт общей модели бизнеса и имиджу компании (устойчивый объем продаж, престиж, сбалансированный товарный ряд).

Оборонительные стратегии

Виды оборонительных стратегий

- Цель оборонительной стратегии – защита конкурентного преимущества и укрепление конкурентной позиции компании.
- Виды оборонительных стратегий:
 - Перекрытие возможных путей атаки, предотвращение наступательных действий со стороны конкурентов.
 - Демонстрация способности к ответным действиям.

Способы демонстрации способности к ответным действиям

- Публичные заявления руководства компании о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка.
- Публичные заявления о планах создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения существующего рыночного спроса и обеспечения прогнозируемого роста рынка.
- Заблаговременное распространение информации о новых товарах, технологических успехах, разработках новых моделей товаров в расчете на то, что все это заставит конкурентов отложить активные действия до выяснения достоверности подобной информации.
- Обнародование намерений компании не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж.
- Создание резерва наличности и высоколиквидных активов для ведения «боевых действий».
- Решительные ответные действия на атаку не очень сильных конкурентов, чтобы создать имидж готовой к отпору компании.

Преимущества и недостатки стратегии первопроходца

- Первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей.
- Опережение в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам.
- Первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки.
- Обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентами.

□ Кейс. Стр. 208

Стратегии сужения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг

Дезинтеграция и аутсорсинг

- Дезинтеграция и аутсорсинг предполагают отказ от самостоятельного исполнения ряда функций за счет передачи их поставщикам товаров и услуг и другим партнерам.

Причины передачи части функций на аутсорсинг

- Независимые партнеры выполняют передаваемые функции лучше и дешевле.
- Передаваемый вид деятельности не является конкурентно значимым и его передача в аутсорсинг не угрожает ключевой компетенции компании.
- Передача части функций снижает риск, связанный с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений.
- Передача части функций повышает организационную гибкость и оперативность принятия решений, сокращает время разработки и вывода на рынок новых товаров, снижает издержки на координацию.
- Передача части функций позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе.

Преимущества аутсорсинга

- Позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле.
- Улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт.
- Обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые.
- Ускоряет приобретение новых ресурсов и навыков.
- Позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить по ее контролю.

Недостатки аутсорсинга

- Компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей.

Вопросы на экзамен

- Охарактеризуйте особенности конкуренции для рынка/отрасли, находящихся на различных этапах (формирующийся, динамичный, зрелый рынок/отрасль и рынок/отрасль отраслях на этапе застоя или спада, в сегментированных отраслях)
- Охарактеризуйте особенности стратегий для быстро растущих компаний, компаний-лидеров отрасли, компаний-преследователей.
- Охарактеризуйте особенности стратегий для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса (оборонительные стратегии, стратегии дезинтеграции и аутсорсинга)