

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

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель (сегмент)	3. Фокус на издержках	3Б. Фокус на отличии

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 капиталовложений 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 первопроходца 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).

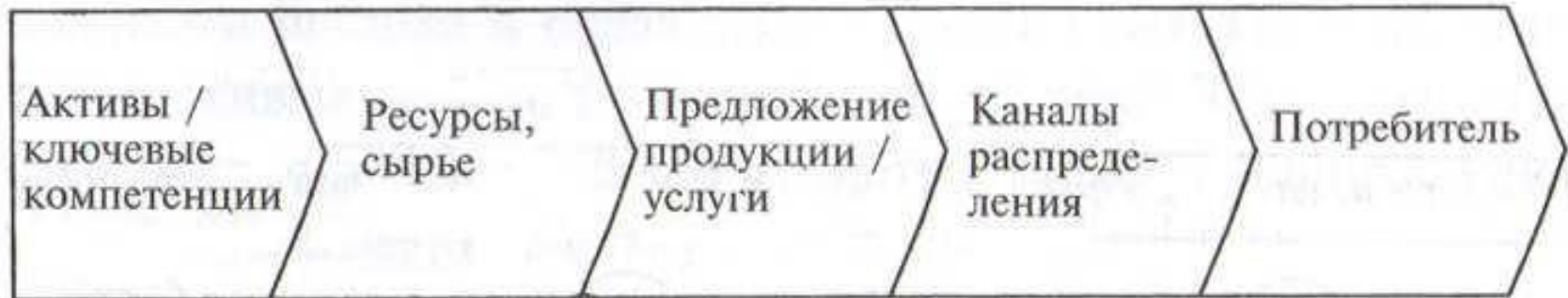
5.11. Формирование модели бизнеса

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

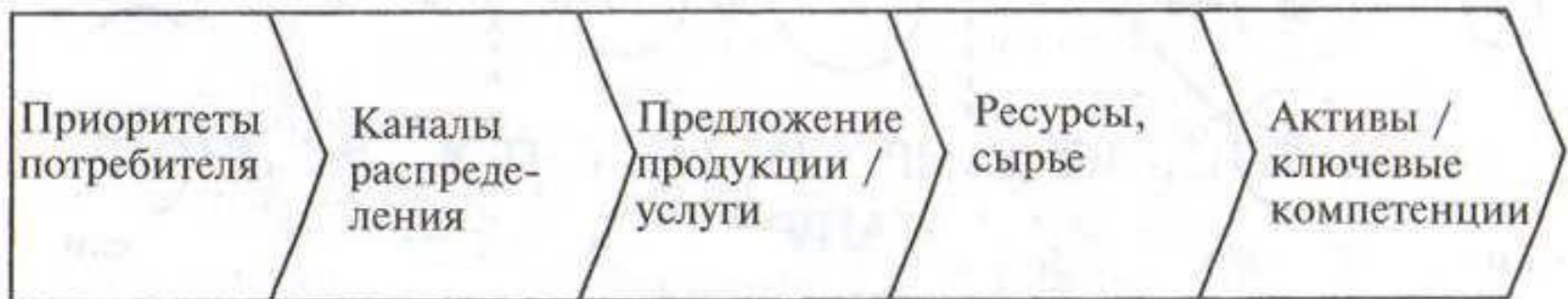
Традиционная цепочка ценности

Начинается с активов, ключевых компетенций

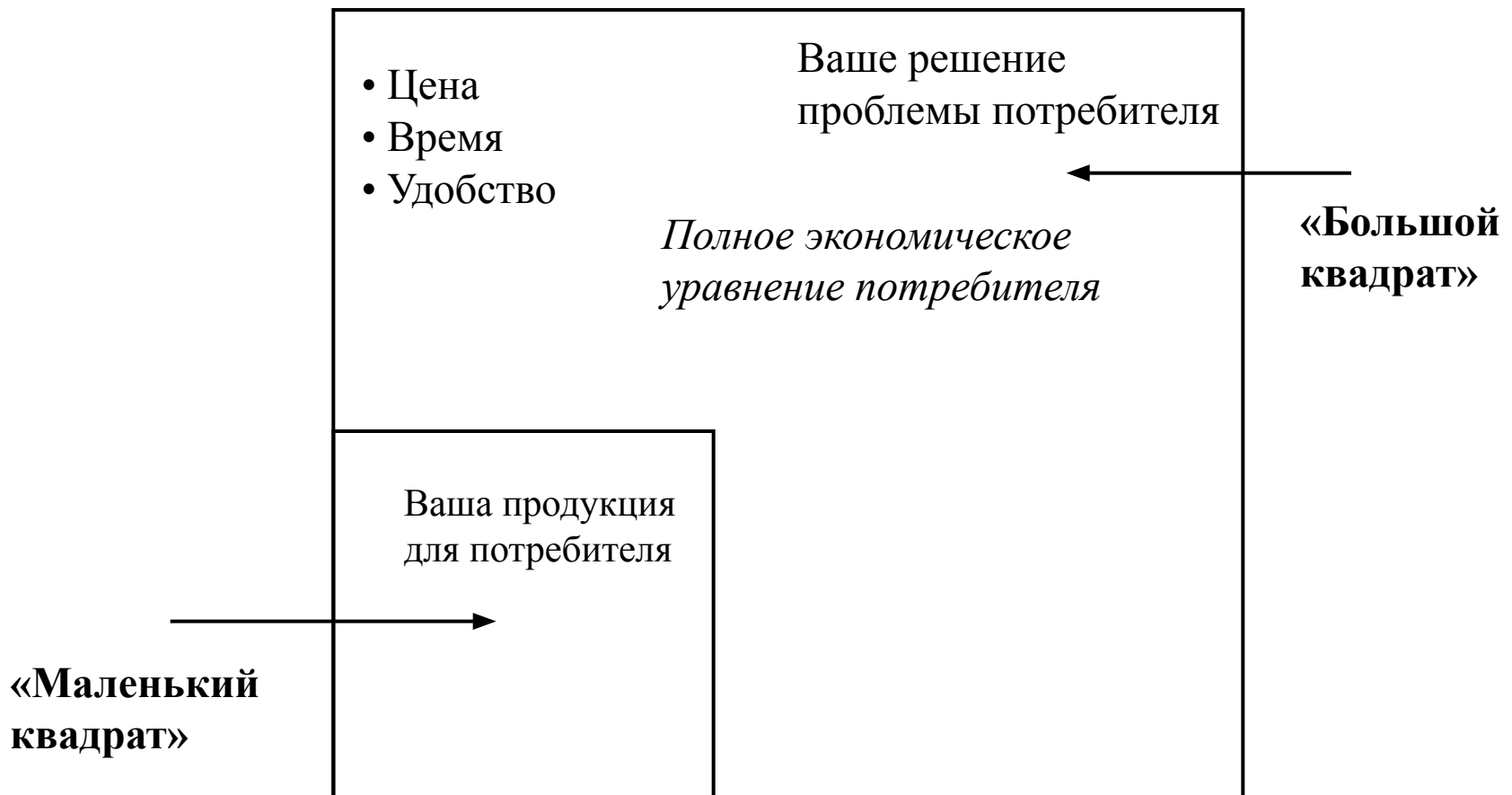


Современная цепочка ценности

Начинается с потребителя



5.13. Системные экономики ориентации на потребителя



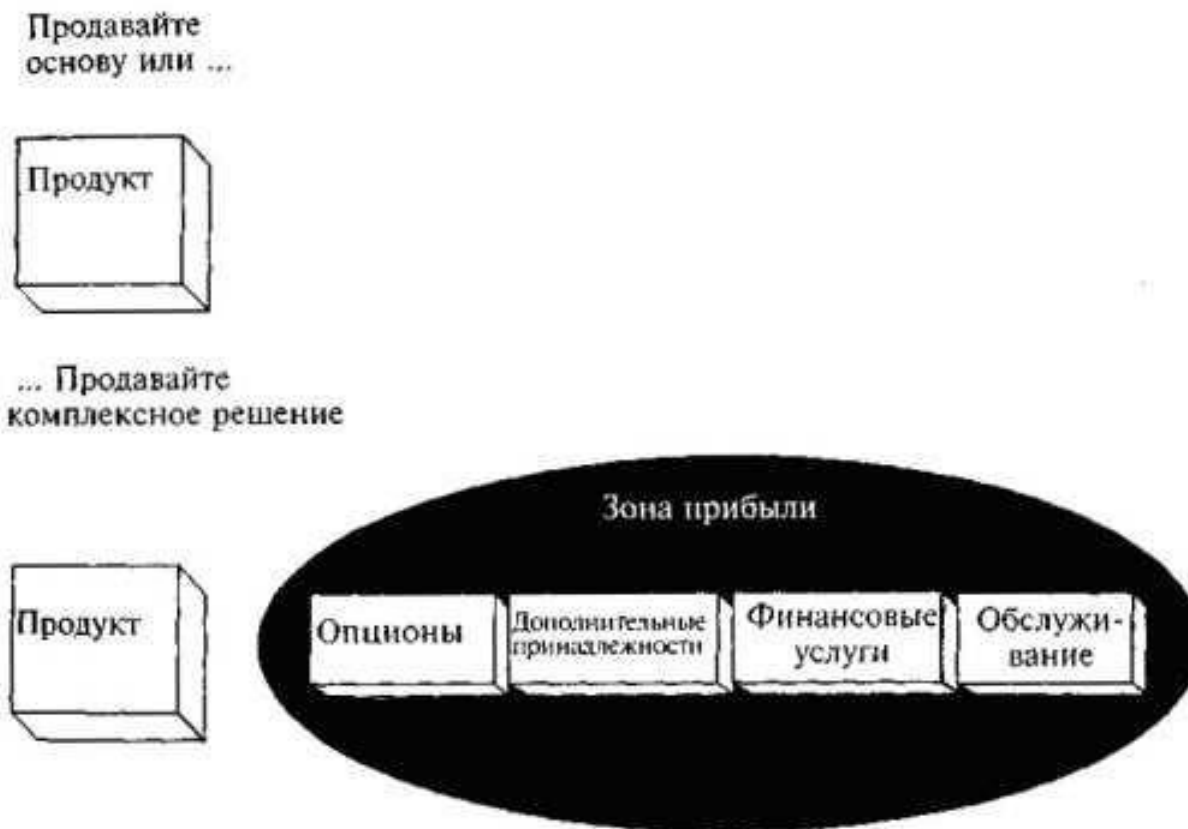
5.14. Модели прибыли и компании, которые их используют

	Модель прибыли	Компании, успешно практикующие их
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 & 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»



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 выбирали 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»

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

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
Отрасль	Фокусируются на соперниках в той же отрасли	→	Рассматривают альтернативные отрасли
Стратегическая группа	Фокусируются на конкурентоспособности в рамках стратегической группы	→	Рассматривают различные стратегические группы в рамках отрасли
Группа покупателей	Фокусируются на лучшем обслуживании группы покупателей	→	Переоценивают группы покупателей в данной отрасли
Спектр предлагаемых продуктов или услуг	Фокусируются на максимизации ценности продуктов и услуг в рамках отрасли	→	Рассматривают дополнительные продукты и услуги
Функционально-эмоциональная ориентация	Фокусируются на улучшении ценовой политики в рамках функционально-эмоциональной ориентации отрасли	→	Переосмысливают функционально-эмоциональную ориентацию отрасли
Время	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.