

Решения по обоснованию конкурентных преимуществ

Проф. Ивашкова Н.И.



Этапы принятия решений по обоснованию конкурентных преимуществ



- 1 –этап – выбор базовых направлений
- Каким образом компания может добиться преимущества над конкурентами?

Модель базовых конкурентных стратегий
М. Портер

Этапы принятия решений по обоснованию конкурентных преимуществ



2 этап – конкурентный анализ

- Как определить маркетинговые возможности по достижению конкурентных преимуществ?

Модель 5-ти сил М.Портер

Этапы принятия решений по обоснованию конкурентных преимуществ



3 –ий этап - выбор стратегий

- Какие стратегии использовать для достижения конкурентных преимуществ ?

Стратегии основанные на желаемых рыночных позициях М.Портер



Базовые конкурентные стратегии М. Портера

Базовые стратегии развития М.

Портера определяют способы достижения конкурентного преимущества на рынке

- ▣ **Конкурентное преимущество** - это те характеристики рыночной деятельности компании, которые создают определенное превосходство над конкурентами. Эти характеристики могут быть различными и относиться к самому товару, дополнительной услуге, к формам производства, сбыта, продвижения.

Базовые стратегии по М.Портеру

Конкурентное преимущество

Сфера конкуренции

Весь рынок

Один сегмент

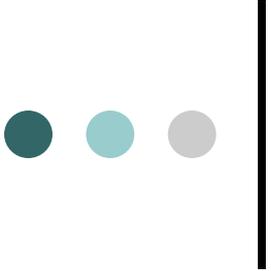
Низкие издержки

Уникальность
продукта

Лидерство по
Издержкам
«Ценовое лидерство»

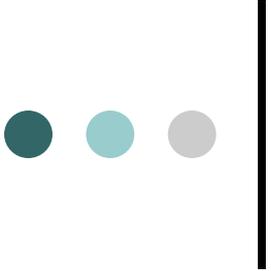
Дифференциация
продукта
Лидерство по продукту

Концентрация на сегменте
«Лидерство в нише»



Лидерство по издержкам

- **Лидерство по издержкам \ Ценовое лидерство** - стремление к снижению производственных и других затрат. Основное внимание – достижение экономии на масштабах производства
- **для реализации этой стратегии необходим:**
контроль за расходами, проработка конструкции новых товаров, невысокие сбытовые и рекламные издержки



Лидерство по издержкам

Недостатки

- преимущества по издержкам можно легко лишиться в случае усилий конкурентов во введении новых технологий
- подходит для отраслей со слабой дифференциацией товара



Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации \ Продуктовое лидерство.

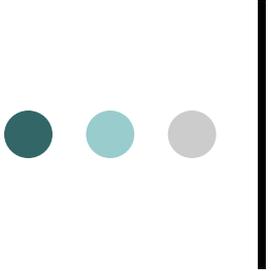
- предложение рынку товаров, отличающихся от конкурирующих изделий по важным с точки зрения потребителей свойствам.
- ▣ **Реализация стратегии** - Создание таких товаров требует больших издержек, однако потребитель готов платить большую цену за лучший товар. Можно добиться лояльности покупателей, уменьшить возможности их перехода для использования товаров-заменителей.



Стратегия дифференциации

Необходимы инвестиции

- в разработку товаров
- в средства продвижения, прежде всего в рекламу



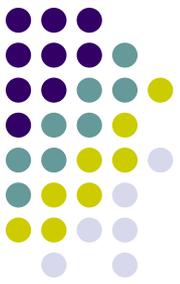
Стратегия концентрации

Стратегия концентрации

/фокусирования – концентрация усилий предприятия на нуждах одного сегмента или ниши рынка.

- Конкурентное преимущество достигается за счет удовлетворения потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.
- Часто используется предприятиями малого бизнеса

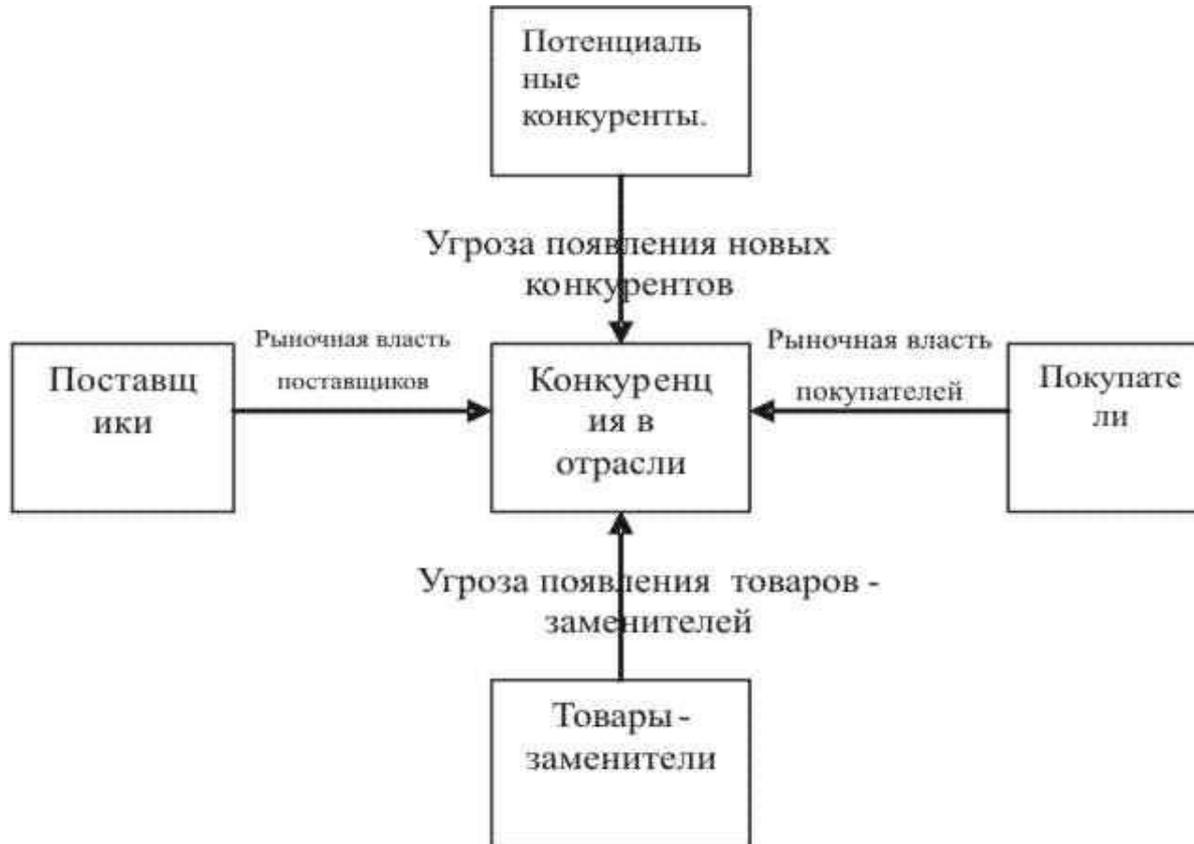
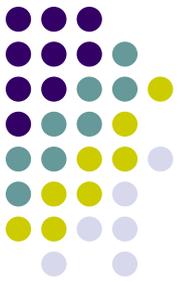
Модель конкурентных сил/ 5 Сил М.Портера



Способность компании реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы как:

- отраслевые конкуренты
- потенциальные конкуренты
- товары-заменители (субституты)
- клиенты
- поставщики.

Модель конкурентных сил/ 5 Сил М.Портера

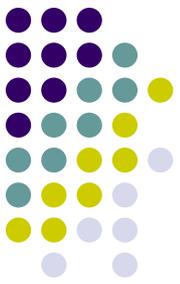


Модель конкурентных сил/ 5 Сил М.Портера



- **Уровень конкуренции среди существующих игроков.** Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками ? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру
- **Угроза появления конкурентов.** Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры .
- **Угроза появления продуктов-заменителей.** Насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить.
- **Рыночная власть покупателей.** Насколько сильно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы.
- **Рыночная власть поставщиков.** Насколько сильно положение продавцов. Много ли существует потенциальных поставщиков или только несколько, монополия?

- Иногда добавляется шестая конкурентная сила: Правительство (Government).

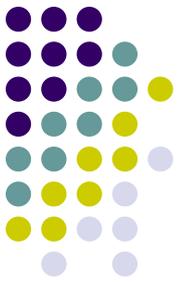


Угроза появления конкурентов

Барьеры для выхода на рынок:

- Требования к капиталу/инвестициям.
- Доступ к каналам сбыта на рынке.
- Доступ к технологиям.
- Преданность бренду. Лояльны ли клиенты ?
- Вероятность ответных мер со стороны существующих игроков на рынке.
- Регулирование правительства (лицензии)

Угроза появления продуктов-заменителей



- Качество. Лучше ли продукты-заменитель?
- Готовность покупателей к замене.
- Относительная цена и эффективность продукта-заменителя.
- Затраты переключения на продукт-заменитель. Легко ли перейти к другому продукту?

Рыночная власть потребителей



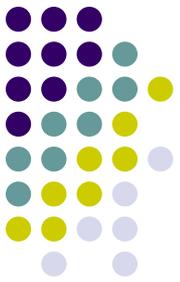
- Количество продавцов и покупателей на рынке
- Прибыльность покупателей. Покупатели способны ставить жесткие условия?
- Роль качества и услуг.
- Угроза обратной вертикальной интеграции на рынке.
- Затраты переключения. Легко ли для покупателей поменять поставщика?

Рыночная власть поставщиков

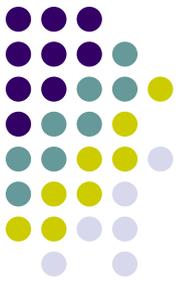


- Много ли покупателей и немного ли доминирующих поставщиков?
- Брендинг. Силен ли бренд поставщика?
- Доходность поставщиков. Вынуждены ли поставщики поднимать цены?
- Поставщики угрожают вертикальной интеграцией в отрасли
- Затраты переключения. Легко ли поставщикам найти новых клиентов?

Стратегии, основанные на желаемых рыночных позициях



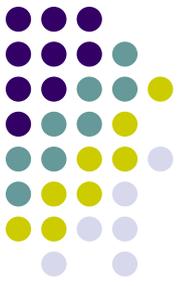
- лидер (компания, обладающая наибольшей долей рынка) занимает 40%;
- компания, «бросающая вызов» - 30%;
- последователь - 20%;
- обитатели ниш - 10%.



Стратегии лидера

- Расширение рынка
- Оборонительная стратегия
- Расширение доли рынка.

Стратегии лидера



- Расширение рынка
 - Искать новых потребителей
 - Искать новые способы применения продукта
 - Искать способы увеличения интенсивности использования продукта

Стратегии лидера



Оборонительная стратегия

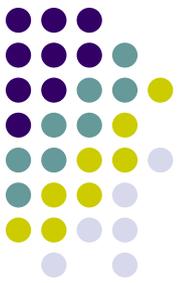


Стратегии лидера



- **Расширение доли рынка**
 - Возможность конфликта с антимонопольным законодательством.
 - Высокие экономические издержки
 - Компании, увеличивающие свою рыночную долю путем снижения цен, на деле покупают ее, причем за счет своей прибыли.

Стратегии «бросающего вызов» (претендентов на лидерство)



Стратегии наступления на лидера

- **фронтальное наступление:** атака направлена одновременно на товар компании-конкурента, его рекламу, цены и систему распределения
- **фланговая атака:** осуществляется по двум направлениям – географическому и сегментационному (где ее оппонент пассивен)

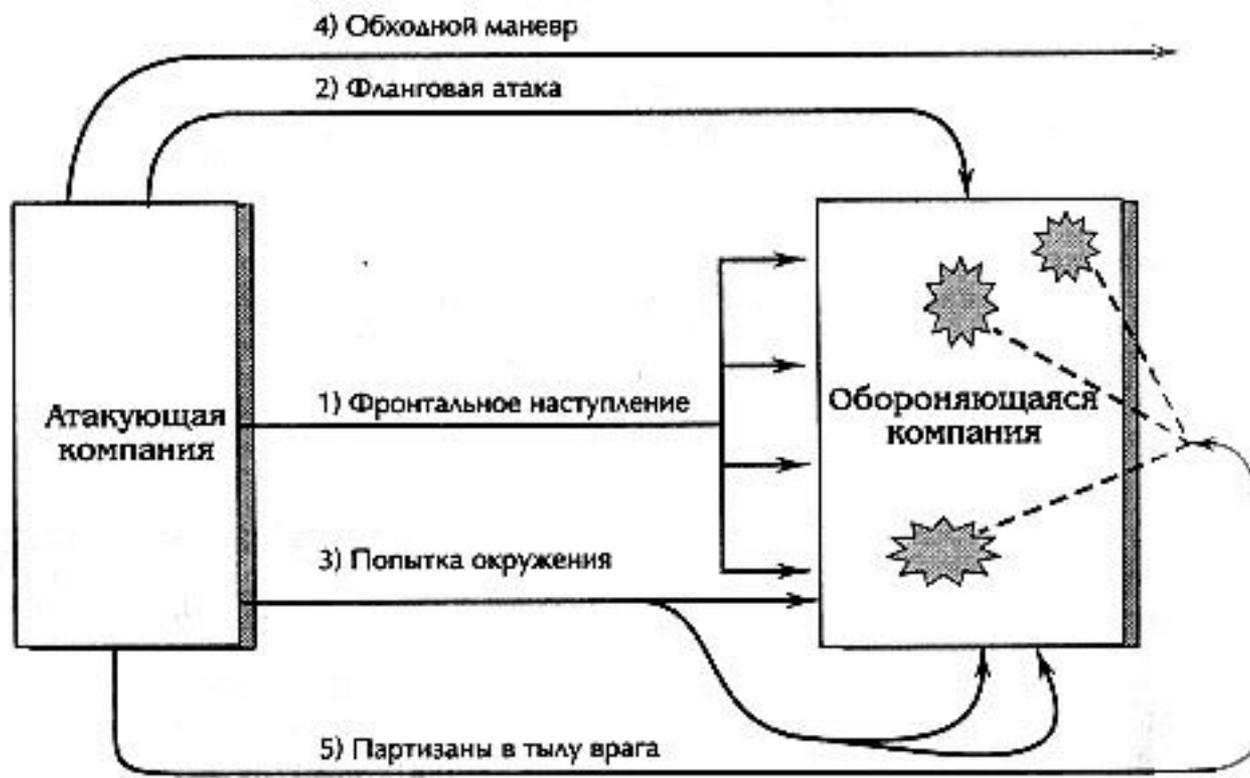
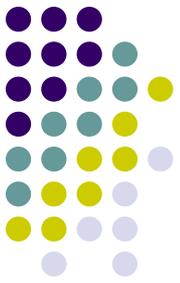


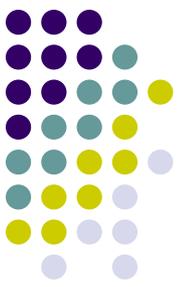
Рис. 13.4. Наступательные стратегии

Стратегии «бросающего вызов» (претендентов на лидерство)

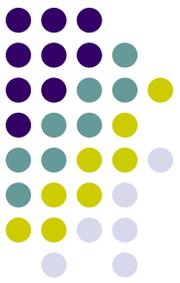


- претендент может
 - вести ценовую войну
 - снижать издержки производства
 - производить престижные товары
 - расширять ассортимент продукции
 - разрабатывать новые товары
 - совершенствовать каналы распределения
 - повышать уровень обслуживания
 - разворачивать рекламные кампании.

Стратегии для последователей «следующего за лидером»



- **Подражатель:** дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников.
- **Двойник** копирует продукцию, систему распределения, рекламу и т.п. допуская малосущественные или малозаметные отличия.
- **Имитатор** что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах.
- **Приспособленец** обычно видоизменяет или улучшает



Стратегии для обитателей ниш

Для того, чтобы ниша, на которую ориентируется компания, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

- обладать достаточным потенциалом прибыли,
- иметь потенциал роста,
- быть малопривлекательной для конкурентов,
- соответствовать специфическим возможностям компании,
- иметь устойчивый барьер входа.

Ключевая стратегия ниши - специализация.

Стратегия голубого океана

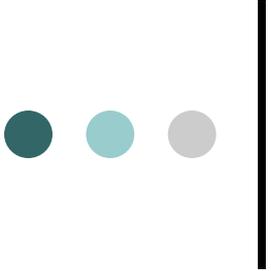


Красный океан



Голубой океан





Стратегия голубого океана

- Надо уходить от конкуренции
- Баланс (портфеля)
- На стыке сфер
- Не бояться, но думать
- Изобретение ради изобретения
(как из него сделать бизнес)
- Поиск стратегии (аналитика)

Red vs Blue Oceans



Compete in existing market space

Beat the competition

Exploit existing demand

Make the value-cost trade-off

Align the whole system of a firm's activities with its strategic choice of differentiation or low cost

“Defend Current Position”
Perspective



Create uncontested market space

Make the competition irrelevant

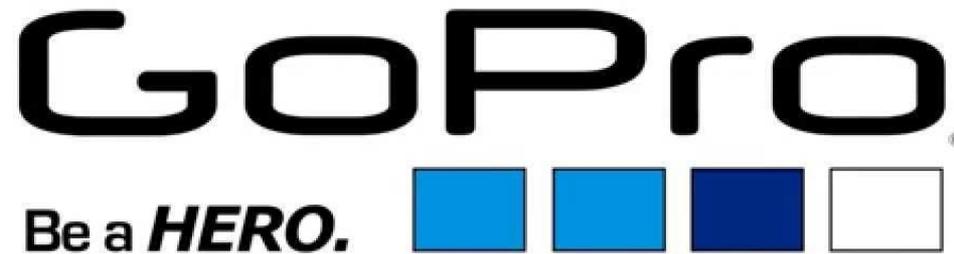
Create and capture new demand

Break the value-cost trade-off

Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation and low cost

“Innovate & Pursue New Opportunities”
Perspective

Example



- Only 14% of new business launches are in blue ocean



- Рене Моборн, Ким Чан Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков М: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, 2005