



# Корпоративные стратегии

Профессор РЭУ им Г.В.Плеханова  
Ивашкова Наталья Ивановна  
[Natalia.ivashkova0@gmail.com](mailto:Natalia.ivashkova0@gmail.com)



# Корпоративные стратегии

- Стратегии роста
  - Гар анализ
  - Матрица И.Ансоффа
- Стратегии интеграции
- Конкурентные стратегии
  - Базовые конкурентные стратегии М. Портер
  - Модель 5-ти сил М.Портер
  - Стратегии основанные на желаемых рыночных позициях

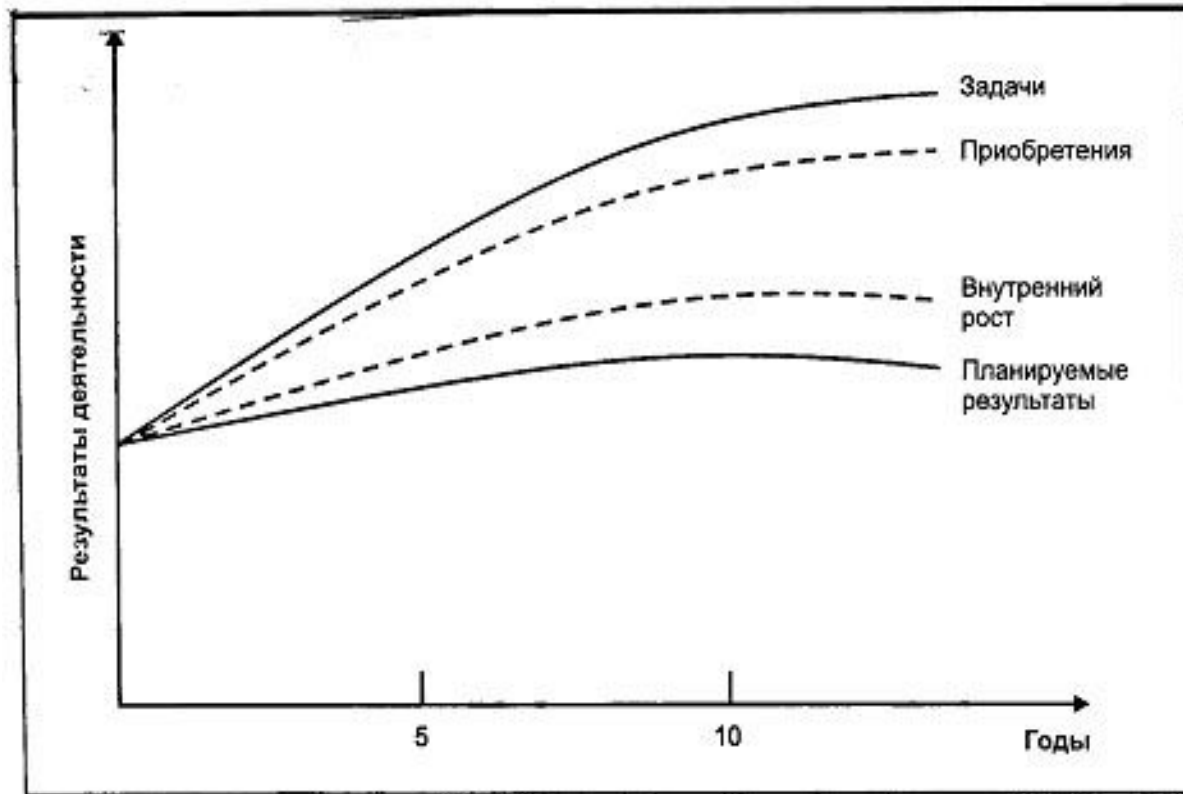


# Стратегии роста

## *Стратегии роста*

представляют собой модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возможностей.

# Гар анализ





# Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа

продукты	<i>существующие</i>	<i>новые</i>
рынки		
<i>существующие</i>	<b>Стратегия проникновения</b>	<b>Стратегия развития продукта</b>
<i>новые</i>	<b>Стратегия развития рынка</b>	<b>Стратегия диверсификации</b>



# Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа

## *▣ Стратегия проникновения на рынок.*

- стимулирование потребления путем увеличения частоты потребления
- новые области применения
- привлечение покупателей от конкурентов
- привлечение новых потребителей.



# Стратегии роста. Матрица Ансоффа

## *▣ Стратегия развития рынка.*

- новые потребительские сегменты
- новые каналы сбыта
- новые территориальные рынки.



# Стратегии роста. Матрица И. Ансоффа

## Стратегия развития продукта

- Инновации
- Новая марка
- Модификация существующих изделий
- Изменение и усовершенствование продукции.





# Стратегии роста И.Ансоффа

**Стратегия диверсификации** – освоение производства новых товаров, предназначенных для сегментов рынка, не знакомых предприятию.

- Для снижения риска зависимости от возможных неблагоприятных тенденций на традиционных рынках деятельности
- В случае, если традиционные рынки находятся в фазе стагнации
- Если предприятие не может достичь устойчивой конкурентной позиции на освоенных рынках
- Когда предприятие располагает ресурсами (новые разработки, know-how), которые могут быть реализованы в новых видах производств.



# Стратегия диверсификации

- ▣ **Стратегия чистой диверсификации** - освоение новых товаров или производств, не связанных с основной деятельностью в технологическом и маркетинговом плане.
- ▣ **Стратегия связанной \ концентрической диверсификации** – новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом или коммерческом плане



# Стратегический риск

- ▣ **Известный рынок, известный товар:** риск минимален, т.к. фирма полагается на свои отличительные характеристики
- ▣ **Новый рынок, известный товар:** риск имеет коммерческий характер, успех во многом зависит от маркетингового ноу-хау фирмы
- ▣ **Известный рынок, новый товар:** риск имеет технический характер, успех зависит от технического ноу-хау компании
- ▣ **Новый рынок, новый товар:** риски суммируются



# Интеграционный рост

**Вертикальная интеграция «назад»**  
(обратная интеграция) - принятие  
на себя руководства деятельностью  
предшествующей стадии  
производственной цепи



# Интеграционный рост

- ▣ **Вертикальная интеграция «вперед» (прогрессивная интеграция)** - приобретение последующее звена производственной цепи, связанное с продажей продукции.
- ▣ **Горизонтальная интеграция**-поглощаются конкуренты, увеличивается доля рынка компании



# Базовые конкурентные стратегии М. Портера

- основополагающая стратегия компании, направленная на поиск путей достижения устойчивых преимуществ перед конкурентами, называется базовой **конкурентной стратегией развития**.
- **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

Низкие издержки

Уникальность  
продукта

Лидерство по  
Издержкам  
*«Ценовое лидерство»*

Дифференциация  
продукта  
*Лидерство по продукту*

Один

сегмент

Концентрация на сегменте  
*«Лидерство в нише»*



# Конкурентные стратегии

- **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

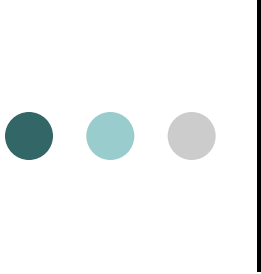
- преимущества по издержкам можно легко лишиться в случае усилий конкурентов во введении новых технологий
- подходит для отраслей со слабой дифференциацией товара



# Конкурентные стратегии

## 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

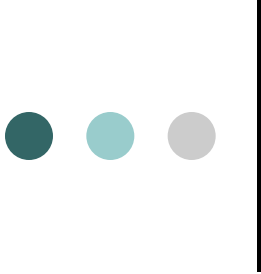


# Конкурентные стратегии

## 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

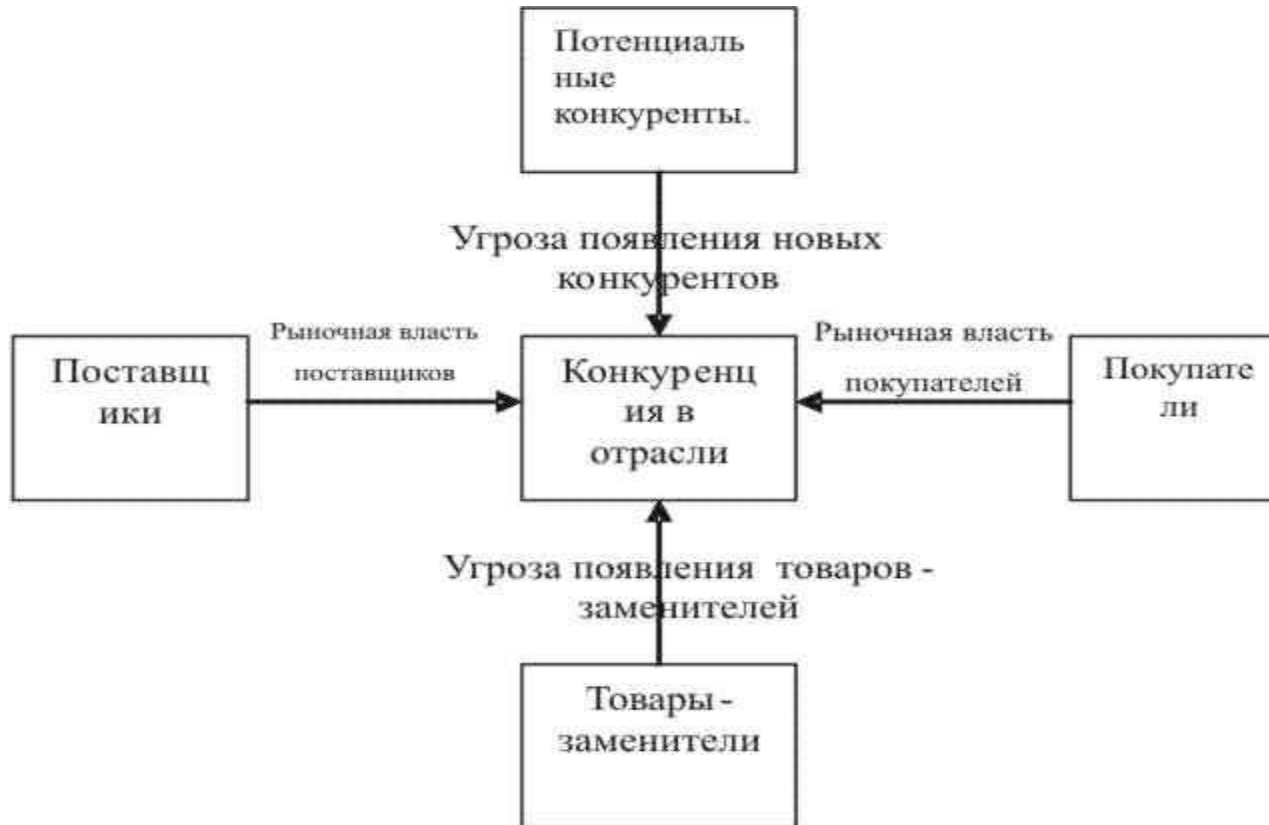


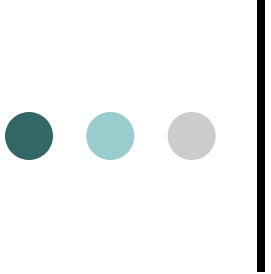
# Модель конкурентных сил/ 5 Сил М.Портера

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.

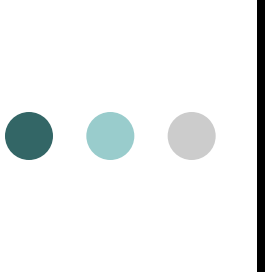
# Модель конкурентных сил/ 5 Сил М.Портера





# 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.



# Модель конкурентных сил/ 5 Сил М.Портера

- ▣ **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).





# Конкуренция в отрасли

- Структура конкуренции. Конкуренция тем более интенсивна, чем больше небольших или равных по размеру конкурентов; конкуренция менее интенсивна, если есть явный лидер на рынке.
- Степень дифференциации продукции.
- Затраты переключения.
- Стратегические задачи. Если конкуренты преследуют агрессивные стратегии роста, то конкуренция будет более интенсивной. Если конкуренты просто «выкачивают» доходы на зрелом рынке, то степень конкуренции, как правило, низка.
- Выходные барьеры. Когда барьеры для выхода из рынка высоки, конкуренты склонны к большей конкуренции.



## 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)



# 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?



# 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?

# 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
- Последствия неправильной стратегии при создании комплекса маркетинга, когда курс на расширение доли рынка не сопровождается повышением прибыли. Компании, увеличивающие свою рыночную долю путем снижения цен, на деле покупают ее, причем за счет своей прибыли.

# Стратегии «бросающего вызов»

## Стратегия наступления на лидера

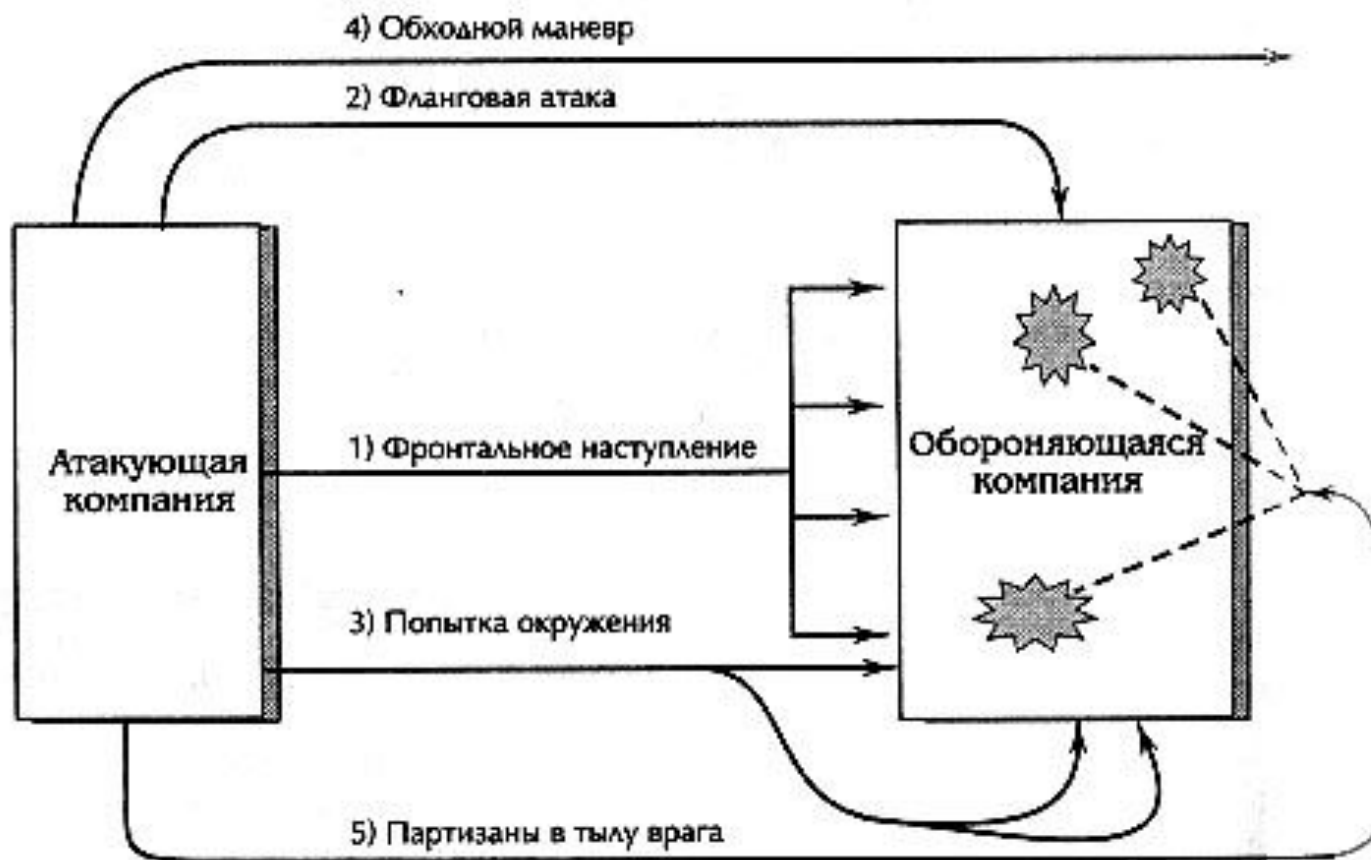
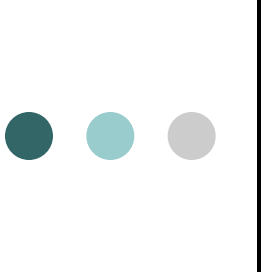


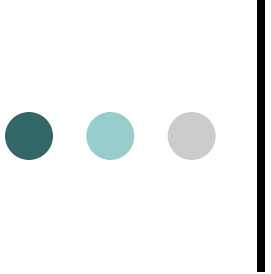
Рис. 13.4. Наступательные стратегии



# 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)



# 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 сомнительным посредникам.
- ▣ **Двойник** копирует продукцию, систему распределения, рекламу, но немного изменяет марочное название
- ▣ **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*.**