

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ в условиях цифровой экономики

К.э.н.,ст.преп.каф.»Экономика» Муратова Р.А.

# Конкурентная стратегия

- – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться **предприятие** при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

## Подходы к классификации КСП:

- 1.. эволюционный (инновационный),
2. управленческий,
3. биологический

Эволюционный (инновационный) подход Шумпетера Согласно эволюционному подходу прогресс экономики происходит именно тогда, когда новаторы вторгаются в экономическое пространство и своими технологиями и продуктами возбуждают новые потребности, ломают сложившуюся структуру спроса и предложения, меняют структуру цен. Конкуренция между новаторами и консерваторами (использующими технологии и производящими продукты, которые находятся на различных этапах своего жизненного цикла) является неотъемлемым атрибутом эволюционного развития экономики.

# Эволюционный (инновационный) поход

- Создавая свою концепцию для объяснения капиталистического хозяйства, Й. Шумпетер выделял два типа предпринимателей: один тип, соответствующий его предпринимательской концепции, –
- предприниматель-пионер
- его противоположность, непрогрессивный-непионерный предприниматель - консервативный.
-

# Управленческий подход

- Как показано М. Портером, Ф. Котлером , во всех отраслях с конкурентным взаимодействием существует три базовых типа стратегий поведения организаций:
- снимающие сливки,
- лидеры себестоимости
- игроки на нишах.
- Эти стратегии были выявлены вследствие обобщения результатов эмпирических наблюдений за развитием рынков.

# Биологический подход

- Данный подход стал результатом поиска аналогий в конкурентном поведении экономических агентов и биологических особей (животные, растения). К данному подходу относятся классификации Юданова–Раменского, Фризевинкеля, Попкова–Грайма.
- Л. Г. Раменский в 30-е г. XX в. в результате обобщения многолетних наблюдений за развитием растительных сообществ в разных условиях выявил и подробно описал базовые типы поведения растений, дав им названия
  - виоленты,
  - пациенты,
  - коммутанты,
  - эксплеренты (сравнение дано в табл. 1).

## Основные типы рыночной стратегии компаний

Тип стратегии	Профиль производства	Размер компаний	Устойчивость компании	Расходы на НИОКР	Факторы силы в конкурентной борьбе
Коммутанты	Универсальное мелкое	Мелкие	Низкая	Низкие	Гибкость, многочисленность
Пациенты	Специализированное массовое	Мелкие, средние, крупные	Высокая	Средние	Приспособленность к особому рынку
Виоленты	Экспериментальное	Крупные	Высокая	Высокие	Высокая производительность
Эксплеренты		Мелкие, средние	Низкая	Высокие	Опережение в нововведениях

# Виоленты

- Бесчисленные исследования о монополиях основное внимание, как правило, уделяют механизму их господства и значительно меньше – их рыночной стратегии, т. е. ориентации на самые типичные и распространенные потребности экономики. Захват рынка не может быть долговечным, если он не опирается на соответствие основных характеристик товаров запросам потребителей.
- товары монополий определяют общую ситуацию на рынке.
- Именно монополии наводят его массовым, стандартным, высококачественным товаром по доступным ценам.
- Лидеры получают более высокие и стабильные прибыли, одновременно они больше тратят на научнотехнические исследования, рекламу и маркетинг, имеют большие инвестиции.
- Перечисленные выше черты виолентов характерны для современной монополии. Она по-прежнему стремится к получению сверхприбылей и успешно достигает этой цели, но добивается своего не путем грубого силового давления на рынок, а путем максимального учета запросов массового потребителя.



Рис. показывает типичную ситуацию раздела рынка определенного товара между разными производителями.

- Спрос концентрируется вокруг некоторого среднего типичного на данный момент уровня качества и средней цены товара (на графике вокруг точки O).
- Дорогие товары повышенного качества или дешевые и плохие продукты сбываются существенно меньше.

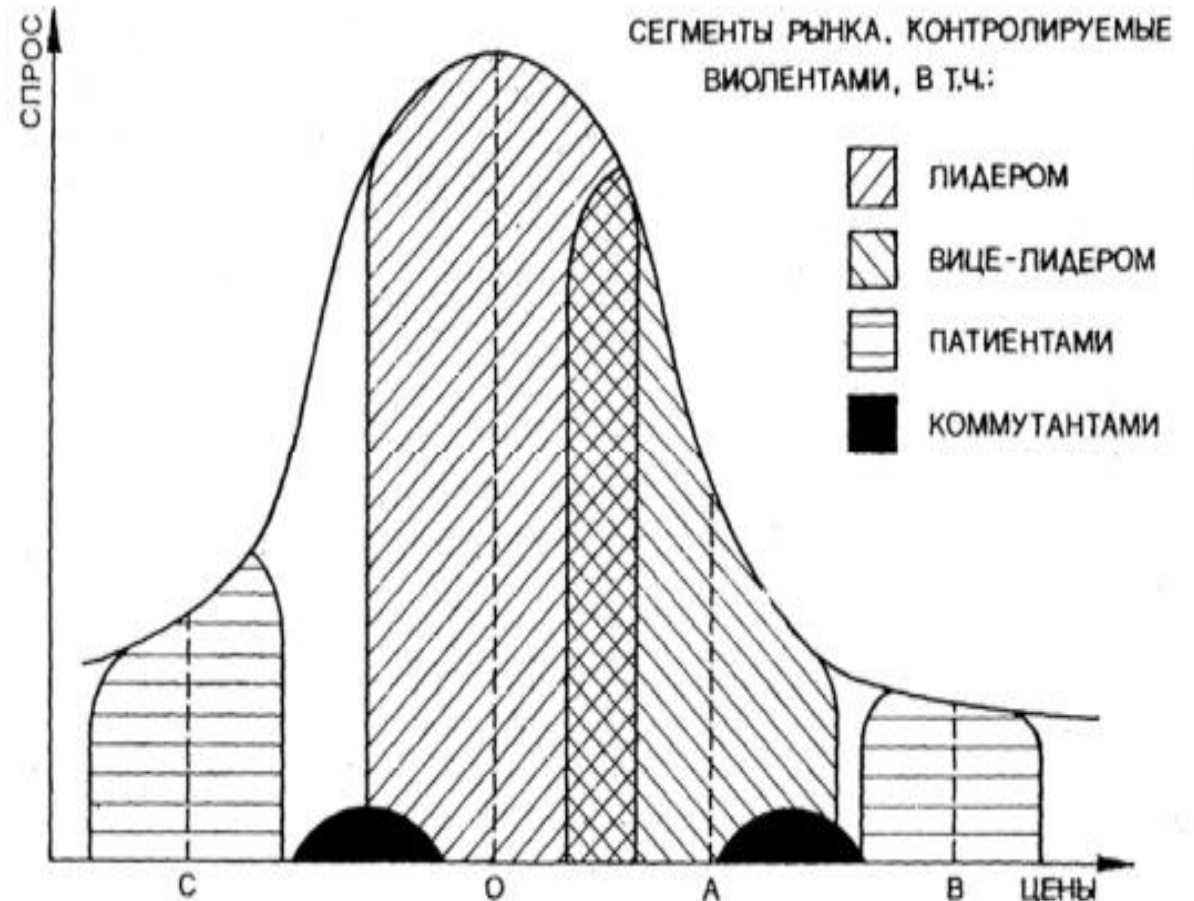


Рис. 1. Варианты стратегического положения компании на рынке [5]

## Классификатор КСП В. Н. Гунина

Параметры оценки	Тип конкурентного поведения (классификация Л. Г. Раменского)			
	Виволенты	Патриенты	Эксперименты	Коммутанты
	Тип компании (классификатор Ж. Фризеншюеля)			
	Львы, слоны, бегемоты	Лисы	Ласточки	Мыши
Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, третье
Какие потребности обслуживает	Массовые, стандартные	Массовые, нестандартные	Инновационные	Локальные
Профиль производства	Массовое	Специализиро- ванное	Эксперимен- тальное	Универсаль- ное мелкое
Размер компании	Крупные	Крупные, средние, мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
Факторы силы в конкурентной борьбе	Высокая производи- тельность	Приспособ- ленность к особому рынку	Оперативные и нововведения	Гибкость
Динамизм развития	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
Индерация	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
Качество продукции	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
Ассортимент	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособи- тельный	Прорывной	Отсутствует
Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	Отсутствует	Отсутствует
Реклама	Массовая	Специализи- рованная	Отсутствует	Отсутствует

# Системотехнический анализ КСП

- представлена стандартная системотехническая модель, применяемая при анализе любых систем.
- Для экономических систем оптимальная стратегия поведения агента будет формироваться на уровне внутритехнологических функций (внутренняя среда агента, «процесс в системе»), как единственно доступных управлению с его стороны, чтобы наилучшим образом соответствовать условиям внешней среды, влияющим на агента информационно и через входные потоки. Влияние внешней среды на агента через входные потоки

# РИС 1. Графическое представление модели системы (агента) как ящика:



- 1 – выход агента;
- 2 – управляющее (информационное) воздействие внешней среды;
- 3 – потоки ресурсов на вход системы;
- 4 – обратная связь, поступающая с выхода агента;
- 5 – внутренняя среда агента «процесс в системе»

Количественно влияние на агента независимых от существования агентов параметров внешней среды (макро- и микроэкономических факторов) может быть представлено совокупностью (суперпозицией) составляющих двух типов:

- а) постоянной (базовый уровень значения параметра, постоянное значение сигнала внешней среды), показывающей значение данного параметра в стабильных внешних условиях и получившей название «стресс»;
- б) переменной, показывающей нестабильность внешних для агента условий и характеризующейся определенной амплитудой и частотой изменений внешних условий, получившей название «нарушение».

Вся совокупность воздействий на агента со стороны внешней по отношению к нему среды может быть разделена на два типа:

- а) параметры, напрямую не зависящие от существования агентов на рынке (например, совокупный спрос, издержки производства и др.) тип «а»;
  - б) зависящие от существования агентов (например, количество ресурсов, приходящееся на каждого агента) типа «б».
- 
- В первую очередь все агенты будут зависеть от общих для всех них условий существования микро- и макроэкономических параметров **типа а**
  - и лишь во вторую очередь от других сосуществующих с ними конкурентов (параметры **типа б**).
  - Количество и качество конкурентов будет определять остроту конкуренции.
  - (Под конкуренцией в данном случае понимается стремление сосуществующих друг с другом агентов использовать одни и те же ресурсы.) Таким образом, условия, в которых действует агент, определяются двумя основными внешними факторами: общими условиями существования агентов на рынке и развитием других агентов-конкурентов.

- Если рассматривать стресс как обобщение ресурсных ограничений, низкой интенсивности стресса будут соответствовать слабые ограничения на ресурсы (или полное отсутствие таких ограничений), высокой интенсивности стресса – значительные ограничения.
- Высокой интенсивности нарушений в общем виде будут соответствовать частые и значительные (большой амплитуды) изменения внешних условий, а низкой – редкие и незначительные изменения

Два внешних лимитирующих фактора – стресс и нарушение – с учетом их различной интенсивности (амплитуды) образуют четыре сочетания, три из которых пригодны для существования

- Если стресс является обобщением ресурсных ограничений, то
- низкой интенсивности стресса будут соответствовать слабые ограничения на ресурсы (или полное отсутствие таких ограничений),
- высокой интенсивности стресса – значительные ограничения.
- Высокой интенсивности нарушений в общем виде соответствуют частые и значительные (большой амплитуды) изменения внешних условий,
- а низкой – редкие и незначительные изменения

Оптимальные первичные конкурентные стратегии поведения агентов  
и условия их реализации

Стратегия	Интенсивность	
	нарушений	стресса
Конкурентная (С)	Низкая	Низкая
Рудеральная (R)	Высокая	Низкая
Стресс-толерантная (S)	Низкая	Высокая
Существование невозможно	Высокая	Высокая



# Оптимальные первичные конкурентные стратегии поведения агентов и условия их реализации

		Интенсивность стресса	
		Низкая	Высокая
Интенсивность нарушений	Низкая	<i>Конкурентная стратегия (C)</i>	<i>Стресс-толерантная стратегия (S)</i>
	Высокая	<i>Рудеральная стратегия (R)</i>	<i>Существование невозможно</i>

По данным таблицы можно определить этапы развития рынка, точно так же, как и развитие товара по матрице БКГ:

- высокая интенсивность нарушений и низкая интенсивность стресса – R (стадия зарождения) → низкая интенсивность нарушений и низкая интенсивность стресса – C (стадия ускоренного роста) → низкая интенсивность нарушений и высокая интенсивность стресса – S (стадия замедленного роста) → высокая интенсивность нарушений и высокая интенсивность стресса (стадия спада).

# Базовые КСП и систематизация их классификаций

- Агенты с **рудеральной стратегией R** (рудералы) пользуются своим монопольным правом на производство и реализацию инновационных товаров либо значительно опережают конкурентов не только в разработке новых товаров, но и в выводе их на рынок.
- Фактически удается устанавливать монопольно (т. е. в отсутствии реальной конкуренции) высокие цены на товар, пользующийся повышенным спросом.
- Агенты с **конкурентной стратегией C** (конкуренты) обладают эффективными механизмами захвата ресурсов и интенсификации производства.
- Агенты со **стресстолерантной стратегией S** (стресс-толеранты) выживают потому, что избегают лобовой ценовой конкуренции путем создания собственной недоступной другим уникальной ниши.

В соответствии с перечисленными выше тремя основными факторами внешней среды (С конкуренция, S – стресс, R – нарушения) выделяют три типа первичных (основных) стратегий поведения, оптимальных в условиях преобладания каждого из данных факторов

К ним относятся условия:

1. низкой интенсивности конкуренции С – низкой интенсивности нарушений R,
2. низкой интенсивности стресса S – высокой интенсивности нарушений R
3. высокой интенсивности стресса S – низкой интенсивности нарушений S.

В условиях высокой интенсивности стресса S и высокой интенсивности нарушений R существование организации невозможно.

Таким образом, оказывается, что выбор экономистом типа стратегии поведения агента не является произвольным, он должен точно соответствовать внешним условиям.

# Примеры S R

- Наиболее характерным примером стресса S является недостаток ресурсов для роста и развития агента, в частности – недостаточность спроса, которая ведет к неполному использованию производственных мощностей и росту себестоимости продукции.
- Типичным примером нарушения R является нестабильность налогового законодательства, наносящая ущерб агенту и способная привести его к гибели (или значительно затормозить рост).
- Важно отметить, что любые изменения внешних условий (как в благоприятную, так и в неблагоприятную для агента сторону) ведут к росту совокупных издержек агента, связанных, в частности, с необходимостью изменения стратегии, соответствующей внутренней перестройкой и др., если эти изменения носят временный (нестабильный) характер

# Систематизация известных классификаций конкурентных стратегий поведения экономических агентов

№	Авторы классификаций стратегий конкурентного поведения				
	Портер	Юданов-Раменский	Фризевинкель	Попков-Грайм	Шумпетер
1	«Снятие сливок»	Эксплеренты	Ласточки	Рудералы	Новаторы
2	«Лидерство по себестоимости» / «Снижение издержек»	Виоленты	Львы, слоны, бегемоты	Конкуренты	Консерваторы
3	Фокусирование	Коммутанты	Мыши		

- Проведенный выше системотехнический анализ поведения агента и обоснование трех базовых типов стратегий позволили установить соответствие между собой известных ранее классификаций, составленных путем обобщения результатов эмпирических наблюдений за развитием рынков .
- Это соответствие приведено в таблице.
- Как правило, агенты с четко выраженными первичными стратегиями не наблюдаются.
- Реально имеют место так называемые вторичные стратегии, которые являются суперпозицией (смешением) первичных.
- Агенты с вторичными стратегиями адаптированы к условиям существования, в которых сочетаются конкуренция, стресс и нарушения различной степени интенсивности

# Стратегии поведения

- Так, конкуренты-рудералы (C-R) адаптировались к рынкам, в которых низкое влияние стресса и конкуренции ограничено среднеинтенсивными нарушениями.
- Рудералы-стресс-толеранты (R-S) адаптировались к непродуктивным, несильно нарушаемым рынкам.
- Конкуренты и стресс-толеранты (C-S) адаптировались к относительно не нарушаемым рынкам, в которых действуют среднеинтенсивные стрессы.
- Конкуренты стресс-толеранты-рудералы (C-S-R) адаптировались к рынкам, где уровень конкуренции ограничен среднеинтенсивным стрессом и нарушением.
- Конкуренция между новаторами и консерваторами (технологиями и продуктами, находящимся на различных этапах жизненного цикла) является неотъемлемым атрибутом эволюционного развития экономики .
- Вторичные (промежуточные) КСП наблюдаются также при переходе рынка от одного этапа своего развития (ЖЦ) к другому.



# Методика идентификации КСП по эмпирическим данным

- существует три базовых типа КСП, которые могут в различных пропорциях проявляться в поведении агентов на рынке, причем это соотношение меняется в зависимости от изменения внешних условий.
- Последние определяются этапом жизненного цикла (ЖЦ) рынка (внешние условия, воздействующие на всех агентов одинаково). Относительный вклад каждой из трех базовых типов стратегий в поведение одного агента может быть графически изображен на трехкоординатной диаграмме

# Построение трехкомпонентной диаграммы

- Из трех параметров только два – стресс и нарушения - являются независимыми, поэтому можно использовать математическую основу построения трехкомпонентных фазовых диаграмм, хорошо известных в естественных науках.
- По осям диаграммы откладываются два основных ограничивающих фактора. Все изучаемые агенты расположены в равностороннем треугольнике, в вершинах которого конкуренция, стресс и нарушение достигают своих максимальных значений. Таким образом, агенты с первичными стратегиями располагаются в углах (R, S, или C), а поле треугольника разбивается на зоны, соответствующие вторичным (смешанным) стратегиям поведения агентов.

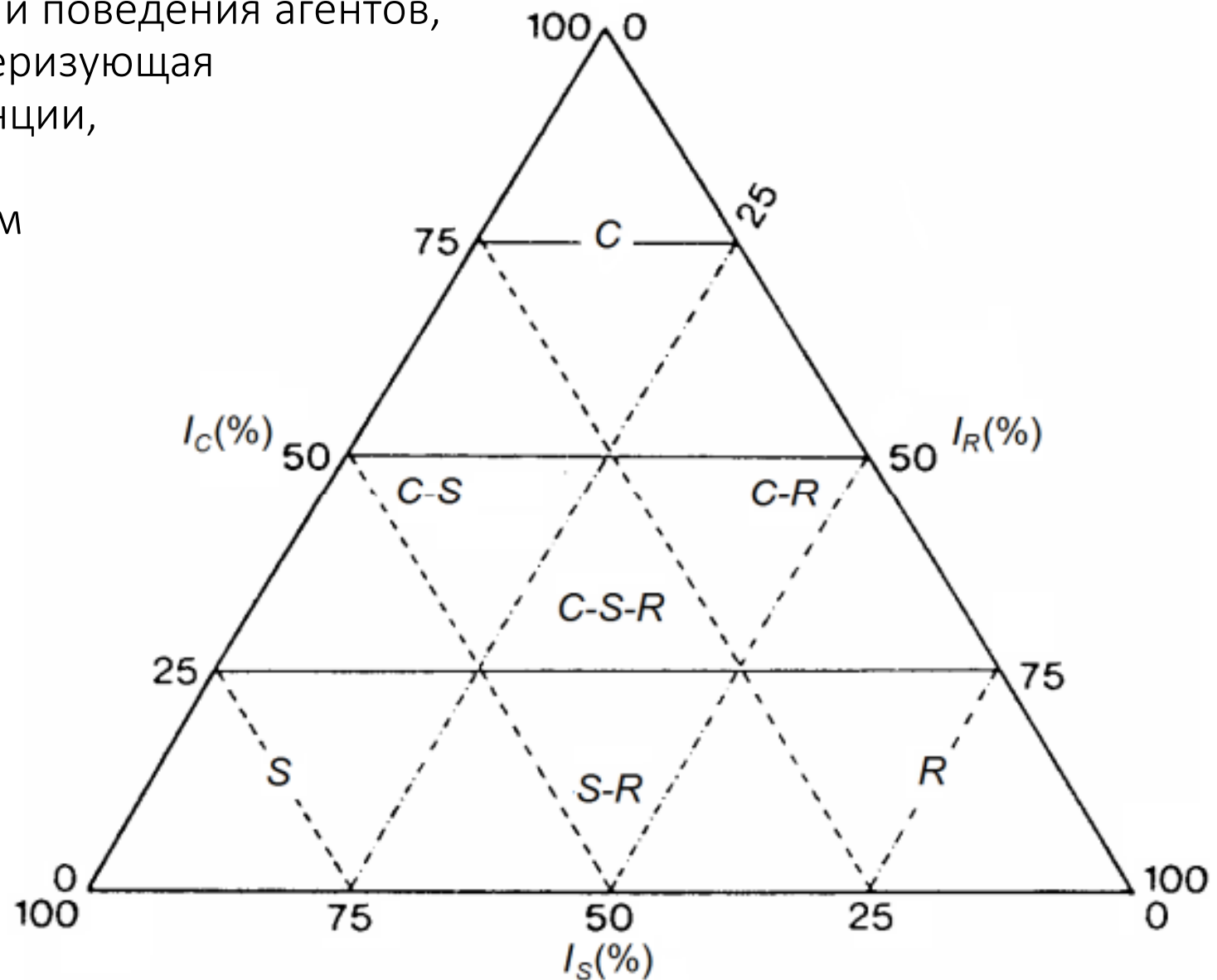
# Построение диаграммы

- Поскольку все свои возможности и усилия агент использует для противостояния указанным трем типам внешнего воздействия – стрессу, нарушениям и конкурентам (соответственно S-, R-, C-стратегии),
- то, приняв значения общей величины этих усилий за 100 %, можно записать
- $I_S + I_R + I_C = 100\%$ ,
- где  $I$  – интенсивность усилий по реализации соответствующих (S, R, C) стратегий поведения агента.

Рис 2. Классификационная диаграмма конкурентных стратегий поведения агентов, количественно характеризующая соотношения конкуренции, стресса и нарушения, отвечающих стратегиям различных типов.

Где

- С конкуренты
- S - стресс
- R - нарушение



# Треугольная диаграмма для анализа банковского сектора

Треугольная диаграмма была успешно использована для анализа конкурентных стратегий поведения банков, расчет проводился по значению активов банка, в денежном выражении.

Для реального сектора экономики требуется подбор других экономических параметров, использование которых целесообразно для определения КСП

Применительно к банкам в работе в качестве  $I_c$  был выбран объем активов, а в качестве  $I_s$  – относительная скорость их прироста.

Для агентов потребительского рынка такой выбор параметров не подходит по нескольким причинам

# Расчет КСП

- На первом в качестве агентов выступают отдельные предприятия, реализующие замещающие друг друга продукты (товары и услуги), конкурируя за свою долю продаж в нише данного типа продуктов.
- На втором уровне в качестве агентов могут рассматриваться группы однотипных предприятий, которые конкурируют за долю расходов (величину ниши) в бюджете потребителей (например, за увеличение доли расходов на одежду за счет уменьшения доли расходов на продукты питания).

# Расчет КСП банка

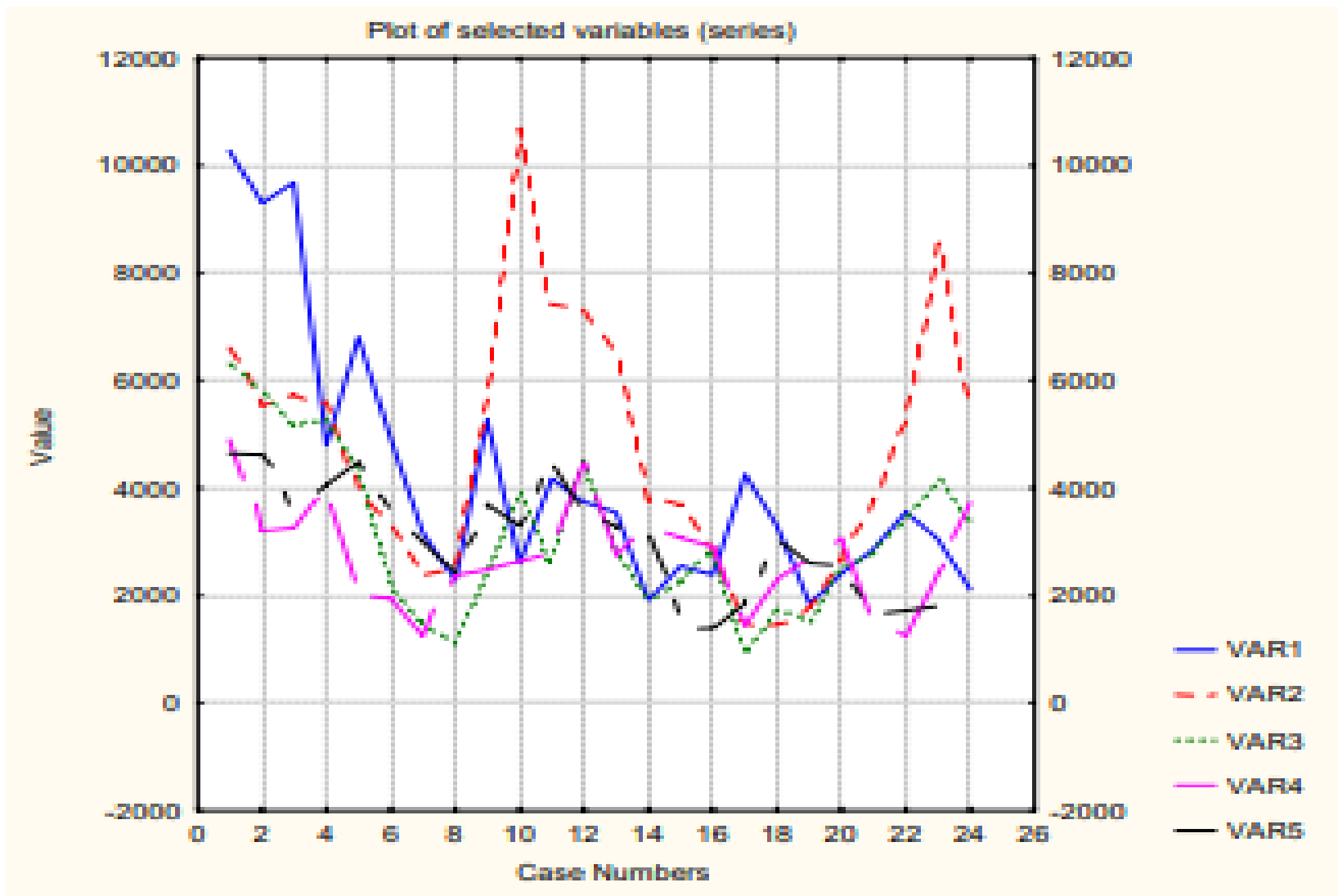
- Для выбора численных параметров расчета КСП вернемся к рис. 1 и рассмотрим распределение входного денежного потока (3) – дохода ( $d$ ) агента.
- Он преобразуется внутритехнологическими функциями (5) и поступает на выход (1) в виде потоков двух типов – издержек ( $f$ ) и прибыли, которая преимущественно реинвестируется в активы ( $A$ ) по обратной связи (4).
- Тогда может быть записано следующее балансовое уравнение:
- $d = \partial A / \partial t + f$ , (1)
- где  $\partial A / \partial t$  – прирост активов агента (производная по времени).
- В методике расчета КСП банков использовались значения следующих параметров:
- активов  $A$  (соответствует индексу  $I_c$ ) и скорости их относительного прироста  $1/A \cdot \partial A / \partial t$  (соответствует индексу  $I_s$ ).
- Из формулы (1) видно, что для расчетов КСП также могут использоваться величины дохода  $d$  и издержек  $f$ , как сопряженные величине активов  $A$

# Рассмотрим приложения представленной методики к различным объектам

- . Для расчета стратегии конкурентного поведения на региональном рынке использованы данные рекламного бюджета на региональном ТВ.
- Измерение рекламного бюджета выражено в показателе GRP (методика института Гэллага GRP (Gross Rating Point, суммарный рейтинг, валовый рейтинг) — один из главных маркетинговых показателей, который отражает масштаб воздействия рекламы. Он представляет собой сумму всех рейтингов рекламной кампании.), по которому определяется стоимость рекламной кампании для заказчика, на 3 телевизионных каналах по Уральскому региону.
- За каждый год были выделены 10 наибольших вложений по отраслям в рекламу на телевидении.
- Данные взяты за 2004-2005 гг. (24 месяца).
- Рекламный бюджет компаний достаточно хорошо отображает не только расходы, выделяемые на проведение рекламы, но и напрямую связан с получением доходов теми или иными предприятиями, работающими в данной отрасли.



Значения ежемесячного рекламного бюджета на региональном ТВ пяти наиболее крупных отраслей потребительского рынка за два года: VAR1 – безалкогольные напитки и пиво; VAR2 – одежда и обувь; VAR3 – продукты питания; VAR4 – услуги в торговле; VAR5 – строительные и отделочные материалы и сантехника



# Эволюция системы в фазовом пространстве

- В нелинейной динамике и синергетике состояние любой динамической (т.е. изменяющейся) системы характеризуют положением соответствующей точки в фазовом пространстве (ФП), координатами которой являются значения макро- и микропараметров.
- Исследование эволюции системы в фазовом пространстве позволяет выявить:
  - области ее устойчивости (аттракторы)
  - определить тип поведения; точки, в которых дальнейшее развитие системы предсказать невозможно (точки бифуркации);
  - рассчитать параметры воздействия для перевода системы из одного устойчивого состояния в другое (от одного аттрактора к другому) и др.

# Построение фазового пространства

- Самое простое фазовое пространство строится на плоскости в координатах  $F(t)$  –  $F'(t)$ , где  $F'(t)$  – производная функции  $F(t)$  по времени.
- Пусть  $F(t)$  - физический объем выпуска некоторого товара в единицу времени.
- Построим фазовый портрет его жизненного цикла (рис.7). Приведенный на рис. 3 вид будет иметь фазовый портрет любого процесса, характеризующегося жизненным циклом.
- На рис.3 в этот же портрет показан в триангулярных координатах (схематично).
- В таком виде он повторяет траекторию эволюции сообществ растений, эмпирически полученную биологом Граймом в предположении о существовании трех основных типов экологических стратегий поведения (ответных реакций растений на изменения внешней среды):
  - конкурентов – C (виолентов),
  - рудералов – R (эксплерентов)
  - стресс-толерантов – S (пациентов)

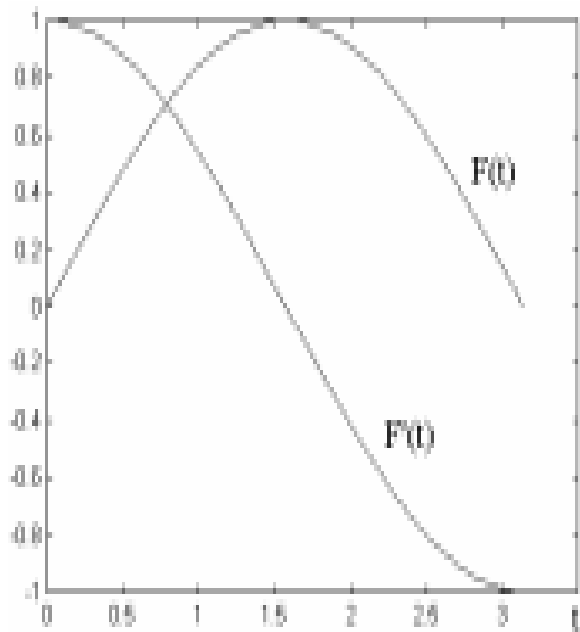
## Фазовый портрет жизненного цикла:

а – исходные кривые  $F(t)$  и  $F'(t)$  – физический объем выпуска товара в единицу времени и скорость прироста выпуска (производная по времени) соответственно;

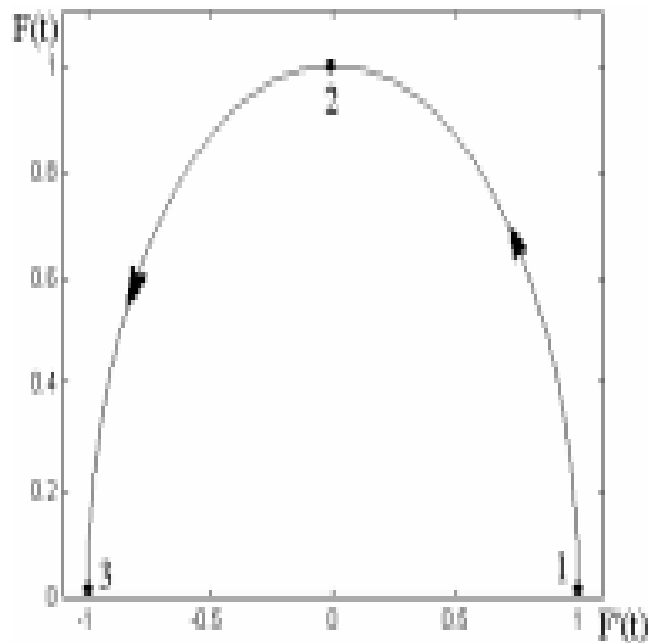
б – фазовый портрет ЖЦ в прямоугольных координатах;

в – фазовый портрет ЖЦ в треугольных координатах.

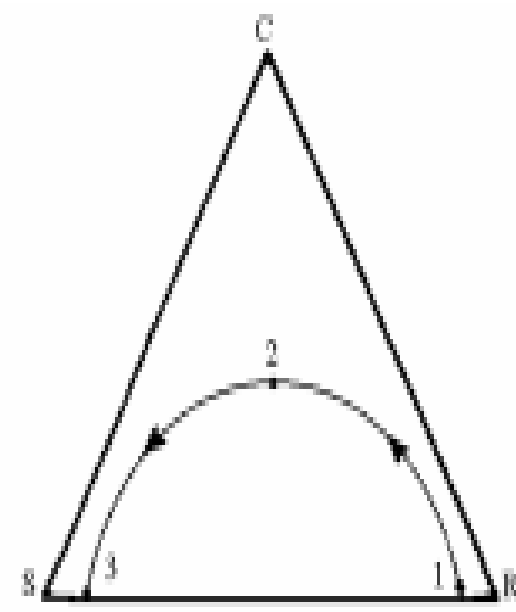
Стрелкой показано направление эволюции (времени).



**а**



**б**



**в**

# Классический подход к разработке конкурентной стратегии

- конкурентная стратегия представлена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятий, и средств (методов), с помощью которых она намерена их достичь.
- **Конкурентная стратегия** направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей **компании** противостоять напору тех сил, которые определяют **конкурентную** борьбу в отрасли путем укрепления **конкурентных** преимуществ перед соперниками на рынке

# Рис.1. Колесо конкурентной стратегии



## «Колесо конкурентной стратегии»

«Колесо конкурентной стратегии» служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии предприятия.

Осью колеса являются цели фирмы, то есть общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач.

- Спицы колеса – ключевые направления деловой политики предприятия, с помощью которых оно стремится реализовать свои цели.
- Под каждым пунктом схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельности компании

# Рис.2 Разработка конкурентной стратегии





- Рисунок 2 иллюстрирует тот факт, что в общем виде разработка конкурентной стратегии связана с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных предприятий.
- Преимущества и слабости предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д.

# Индивидуальные ценности

## Социальные ожидания

- Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы топ-менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние ограничения
- Широкие социальные ожидания связаны с государственной политикой, общественными отношениями и в целом социальной средой

# Три варианта базовых стратегий

- Абсолютное лидерство в издержках
- Дифференциация
- Фокусирование



# Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие

- от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что оно способно зарабатывать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность.
- от экономической мощи покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов.
- от экономически мощных поставщиков, обеспечивая предприятию большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов.

# Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек

Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек, возводят также высокие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках.

Позиция низкого уровня издержек:

- создает для предприятия более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к субститутам.
- требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например, в отношении доступа к сырьевым материалам.
- может обуславливать необходимость изменения самого продукта для облегчения его производства, выпуска широкой номенклатуры родственных видов продукции для распределения затрат, обслуживания всех основных групп потребителей с целью расширения объема сбыта.

# Лидерство в издержках

- накладывает на предприятие ряд обязательств, которые оно должна выполнять, чтобы сохранить свою позицию:
- реинвестировать в современное оборудование, списывать устаревшие активы, избегать расширения специализации производства, отслеживать технологические усовершенствования.
- Снижение издержек с увеличением объема производства не происходит автоматически, так же как и все виды возможной экономии на масштабе не достигаются без соответствующих усилий.

# Рисками стратегии лидерства в издержках являются:

- [?] технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
- [?] умение вновь пришедших в отрасль предприятий или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
- [?] неспособность предприятия реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенного внимания к проблеме издержек;
- [?] инфляция издержек, которая снижает способность предприятия поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

# Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах:

- по престижу дизайна или бренда,
- по технологии,
- по функциональным возможностям,
- по обслуживанию потребителей,
- по дилерской сети или по другим параметрам.

В идеале предприятие дифференцирует себя по нескольким направлениям.

Следует отметить, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.



# Стратегия дифференциации

- Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную позицию для противостояния конкурентным силам.
- Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта.
- Ведет к росту чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек.
- Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолеть фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль.

# Дифференциация

- Дифференциация обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков, а также позволяет умерять и власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам.
- Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка.
- Дифференциация представляет альтернативу позиции низких издержек, поскольку меры, необходимые для ее достижения, требуют значительных затрат.
- К таким мерам можно отнести масштабные исследования и конструкторские разработки, приобретение высококачественных материалов или интенсивную работу с клиентской базой.
- В других видах бизнеса дифференциация может быть совместима с относительно низким уровнем издержек и не препятствовать установлению цен, сравнимых с ценами конкурентов.

# С дифференциацией связана группа следующих рисков:

- [?] различие в издержках между предприятиями-конкурентами, проводящими дифференциацию, могут стать слишком значительными, чтобы удержать лояльность покупателей, которые предпочтут экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированного предприятия;
- [?] по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более требовательных покупателей может снижаться
- ; [?] копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка

- Как и дифференциация, фокусирование может принимать разнообразные формы.
- Однако 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 функциональных сфер бизнеса.
- В основе данной стратегии лежит предположение, что предприятие с его помощью способно преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации предприятие достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого.
- Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка

# Различие между базовыми вариантами стратегии

## Стратегическое преимущество

		Уникальность продукта, воспринимаемая потребителем	Позиция низкого уровня издержек
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	В рамках всей отрасли	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ
	В рамках отдельного сегмента	ФОКУСИРОВАНИЕ	

# Успех выбора и реализации стратегии предприятия

- Успех выбора и реализации стратегии предприятия зависит от грамотного стратегического позиционирования на рынке, глубокой и всесторонней оценки его внутренней и внешней среды.
- Предприятие будет эффективно функционировать, если точно и правильно определит свое место на рынке и выработает направления своего дальнейшего развития.
- Организация разработки стратегии позиционирования зависит от размера предприятия.

# Влияние размера предприятия

- На большинстве средних и малых предприятий руководитель является «архитектором» и активно участвует в формировании стратегии.
- На остальных предприятиях данной группы в основном руководитель привлекает основных своих подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками.
- На большинстве крупных предприятий руководитель делегирует полномочия по формированию либо структуре стратегического планирования, или целевой группе.

# Влияние размера предприятия

- Средние предприятия в качестве своих стратегий определяют: усиление позиций своей продукции на рынке, сокращение затрат и интеграцию с поставщиками и дистрибьюторами.
- На крупных предприятиях преобладают стратегии усиления позиции продукта на рынке, стратегии поиска новых рынков, стратегии интеграции с поставщиками и сокращения затрат.
- Основные трудности при стратегическом позиционировании предприятий связаны с недостатками информационного порядка и низкой экономической культурой менеджмента.



**Условия реализации базовых вариантов стратегии**

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификациям	Общие требования к организационным условиям
<p align="center"><b>Абсолютное лидерство в издержках</b></p>	<p>Реальные инвестиции и доступ к капиталу                      Навыки технологической разработки процессов                      Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами                      Констатирование изделий, облегчающее производство                      Низкозатратная система распределения и сбыта</p>	<p>Жестоконтроль за уровнем издержек                      Частые и детальные контрольные отчеты                      Четкая организационная структура и ответственность                      Стимулирование на основе четких количественных показателей</p>
<p align="center"><b>Дифференциация</b></p>	<p>Высокий потенциал маркетинга                      Конструирование изделий                      Творческие способности                      Высокий потенциал фундаментальных исследований                      Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы                      Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях                      Тесная кооперация с каналами сбыта</p>	<p>Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга                      Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей                      Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы исследователей и творческого персонала</p>
<p align="center"><b>Фокусирование</b></p>	<p>Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</p>	<p>Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</p>

# Модель стратегического управления издержками предприятия

- Концепция стратегического управления издержками (в дальнейшем SCM от английского Strategic Cost Management) появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в качестве рекомендаций для практического использования.
- Основные положения этой системы восходят к основам стратегии предприятия и базируются на фундаментальных понятиях и принципах стратегического менеджмента

Появления SCM явилось результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента:

- 1. Анализ цепочек ценностей.
- 2. Стратегическое позиционирование.
- 3. Анализ и управления факторами, определяющими затраты.
- Под цепочкой ценностей понимается согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для предприятия, начиная от исходных источников сырья для поставщиков данного предприятия вплоть до готовой продукции, доставленной конечному пользователю, включая обслуживание потребителя. Акцент делается не только на процессах, происходящих внутри фирмы, а гораздо более широко, выходя за рамки конкретного предприятия

# Стратегическое позиционирование и затратообразующие факторы

- Стратегическое позиционирование влияет на процессы управления издержками предприятия в зависимости от его стратегического выбора создания конкурентных преимуществ: либо поддерживая низкие затраты, либо предлагая потребителям разнообразную, превосходящую конкурентов, продукцию.
- Затратообразующие факторы рассматриваются в рамках SCM более широко, чем при классическом подходе. Их список далеко не исчерпывается носителями издержек, которые соответствуют определенным этапам бизнес-п

Для оценки стратегического позиционирования в рамках SCM важен анализ основных вариантов, в том числе: стратегической направленности предприятия.

- 1. Расширение доли рынка сбыта даже за счет частичного снижения прибыли и денежных потоков: широкомасштабные инвестиционные программы, и
- Бизнес-единица предприятия, которая придерживается данной стратегической направленности, является чистым потребителем денежных средств.
- 2. Удержание завоеванной доли рынка и, соответственно, позиций предприятия по отношению к конкурентам. Отток денег для предприятия, выбирающих такую стратегию, скорее всего, приблизительно будет равен денежному притоку. Эту стратегическую направленность обычно реализуют предприятия на быстро меняющемся рынке.
- 3. Получение максимальных краткосрочных прибылей и денежных доходов даже за счет снижения доли на рынке. предприятия с большой долей рынка в медленно растущих отраслях.
- Выбор стратегической направленности предопределяет отношение предприятия к вопросам планирования издержек и бюджетирования.

К первой группе мотивов, нацеленных прежде всего на уменьшение издержек, можно отнести следующие

- : 1.1. Экономия за счет масштабов. Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии от масштабов состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т. д. Данный мотив особенно характерен для стратегии горизонтальных слияний. 1.2. Повышение эффективности работы с поставщиками. Объединяясь, предприятия приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика.

# Мотивы 1- группы

- 1.3. Ликвидация дублирующих функций. Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах. Смысл заключается прежде всего в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг. Многие предприятия добиваются значительной экономии в краткосрочной перспективе за счет централизации маркетинга и сбыта, возможности предлагать дистрибьюторам более широкий ассортимент продуктов, использовать общие рекламные материалы. Получение экономии путем ликвидации дублирования особенно характерно для стратегии горизонтальных слияний.
- 1.4. Кооперация в области НИОКР. Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих программах разработки новых технологий и создания новых видов продукции. С помощью слияний/поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации

# Мотивы первой группы

- 1.5. Уменьшение налогов, таможенных платежей и иных сборов. Одной из веских причин стратегии слияний/поглощений является сокращение налоговых платежей. Например, высокоприбыльное предприятие, несущее высокую налоговую нагрузку, может приобрести предприятие с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной интегрированной структуры.
- 1.6. Получение преимуществ на рынке капитала. Крупные предприятия добиваются более выгодных условий кредитования. Размер предприятия нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам.
- 1.7. Устранение неэффективного управления. Распространение качественного менеджмента на поглощаемое предприятие и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успеха объединенной структуры