# Тема 5. Теория управления конкурентными преимуществами

Лектор: Шевченко  Юлия Александровна

Кафедра маркетинга и коммерции ИМБЭ

# Содержание лекции

1. Понятие конкурентного преимущества.
2. Матрица конкурентного преимущества
3. Базовые стратегии развития конкурентного преимущества (по Портеру).
4. Закон опыта
5. Стратегии развития конкурентного преимущества BCG
6. Стратегии развития по М. Трейси и Ф. Вирсеме

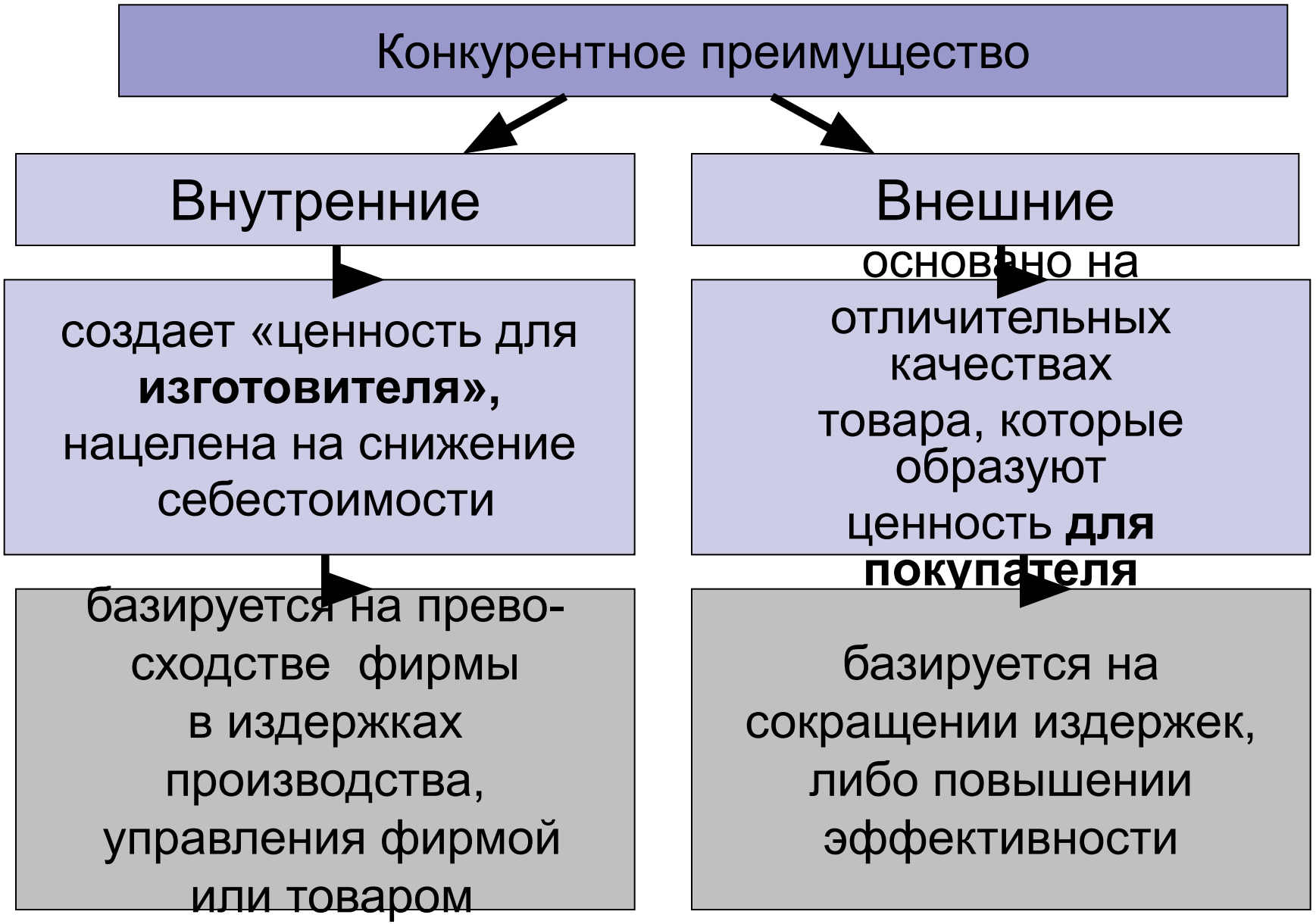
# Понятие конкурентного преимущества

***Конкурентное преимущество*** - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство **над своими прямыми конкурентами.**

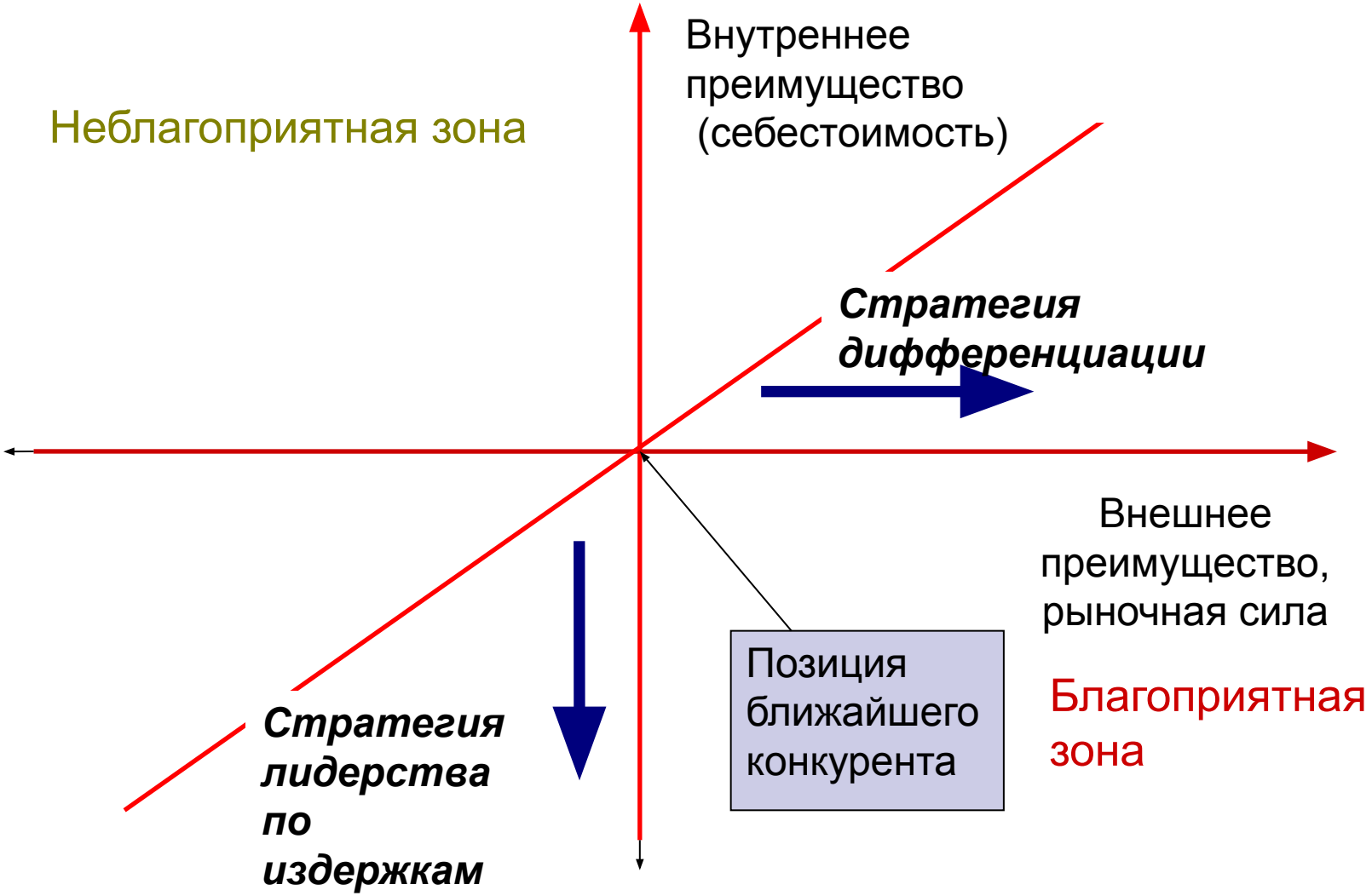
Эти характеристики (атрибуты) могут относиться :

- к самому товару (базовой услуге);
- к дополнительным услугам, сопровождающим базовую;
- к формам производства, сбыта или продаж.

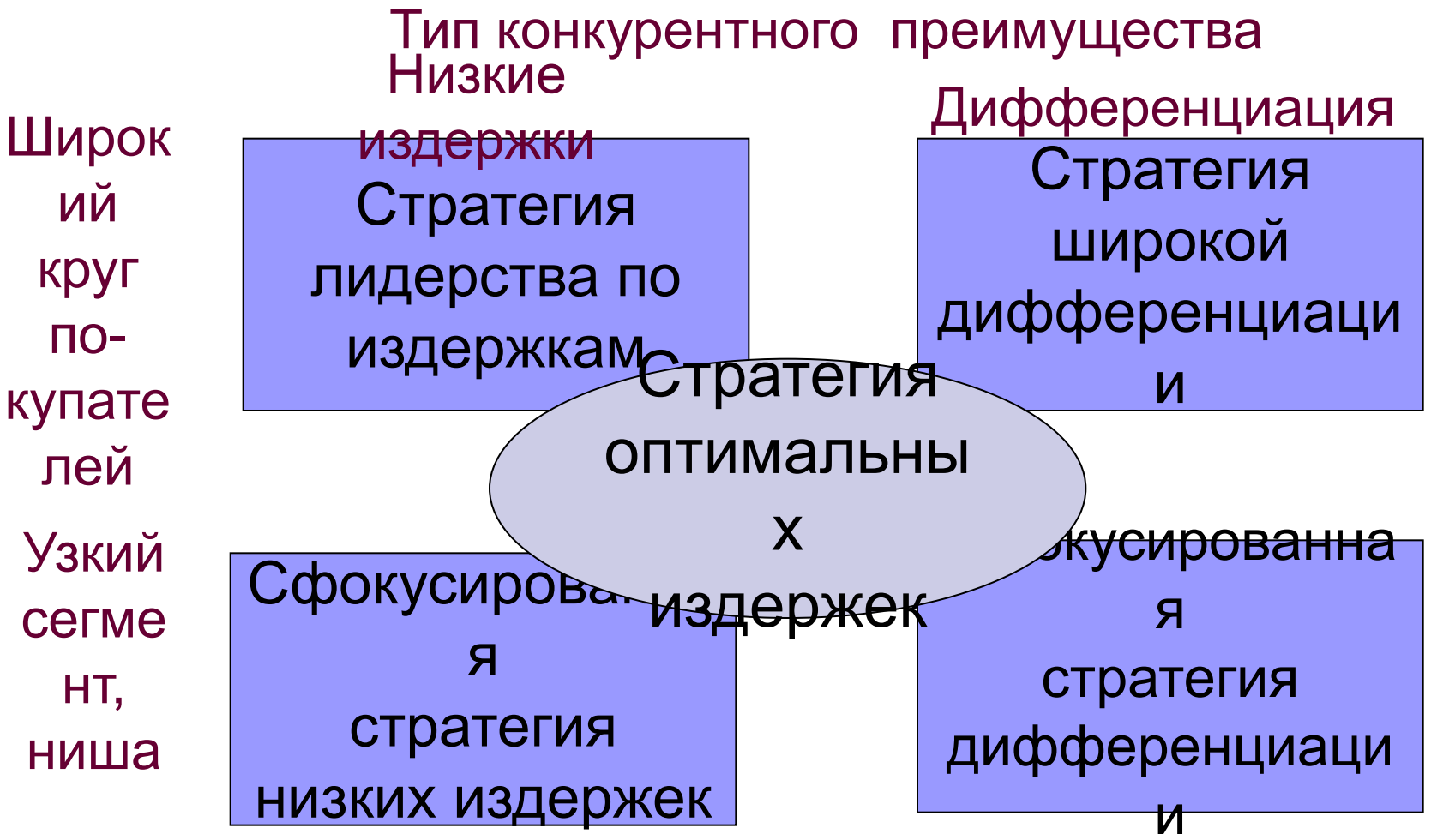
Превосходство является относительным, определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется **приоритетным.**


Конкурентное преимущество
Внутренние
Внешние
создает «ценность для **изготовителя»,** нацелена на снижение себестоимости
основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность **для покупателя**
базируется на превосходстве фирмы в издержках производства, управления фирмой или товаром
базируется на сокращении издержек, либо повышении эффективности

# Матрица конкурентного преимущества



# Пять базовых стратегий конкуренции



# Стратегия широкой дифференциации

Преимущество обеспечивается за счет предложения товара с уникальными потребительскими свойствами.

Успешная дифференциация позволяет:

- Назначать на товар более высокую цену;
- Увеличить объем продаж ( отличительные свойства привлекают потребителей);
- Повысить уровень приверженности покупателей у марке

# Стратегия широкой дифференциации

## Ограничивающие условия:

- Создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателя не снижает его затрат и  не дает преимуществ;
- Возможность для конкурентов быстро скопировать товар;
- Чрезмерная дифференциация, когда цена слишком высока;
- Неосведомленность потребителя о свойствах товара;
- Незнание того, какие свойства товара важны для потребителя.

# Стратегия лидерства по издержкам

Конкурентное преимущество обеспечивается более низкими, чем у конкурентов, затратами.

+ Эффективна в условиях, если покупатель чувствителен к ценам.

- Снижение цен в ущерб качеству отталкивает потребителя;

- Потребитель может утратить чувствительность к цене и потребовать товар более высокого качества;

- Может вызвать затяжную «войну цен»;

- Стратегия может быль воспроизведена конкурентами;

# Стратегия низких издержек

Снизить издержки и цену на продукт

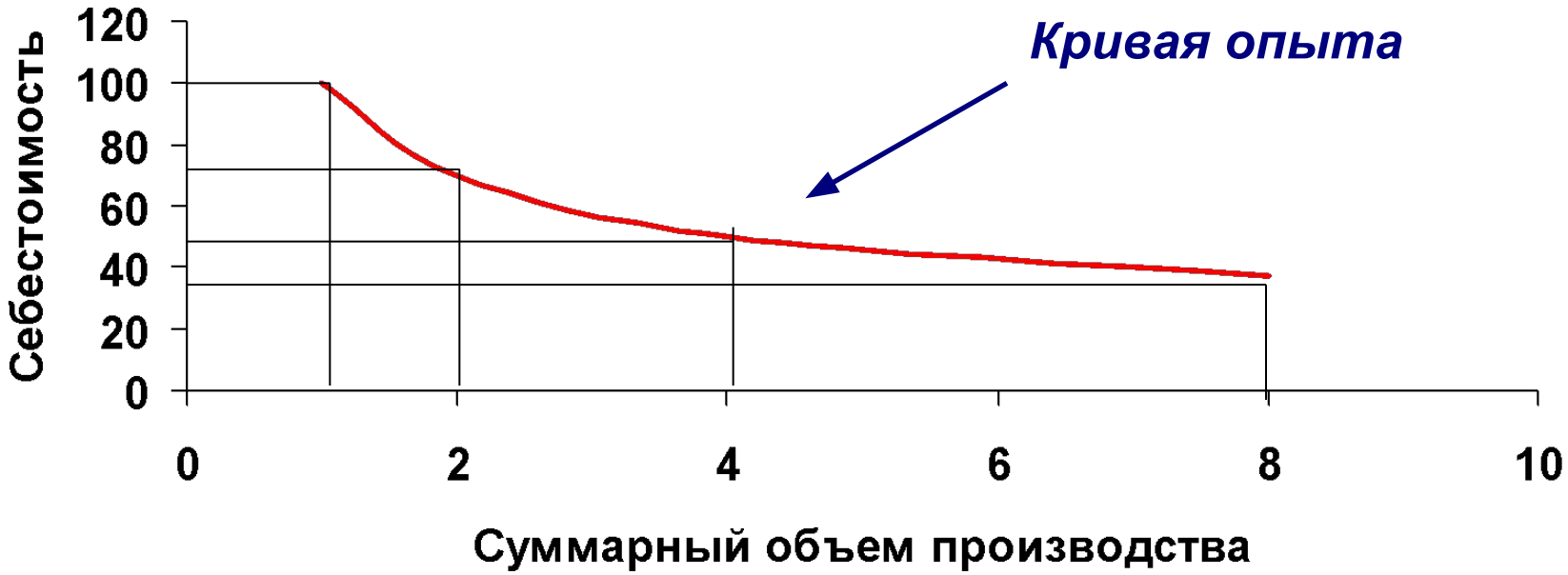
Привлечение новых покупателей чувствительных к цене, увеличить суммарную прибыль

Снизить издержки и не снижать цену на продукт

Сохранение прежней доли рынка и получение дополнительной прибыли на единицу продукта

# Закон опыта

Издержки на ед. продукции, уменьшаются на постоянную величину при каждом удвоении кумулятивного объема производства

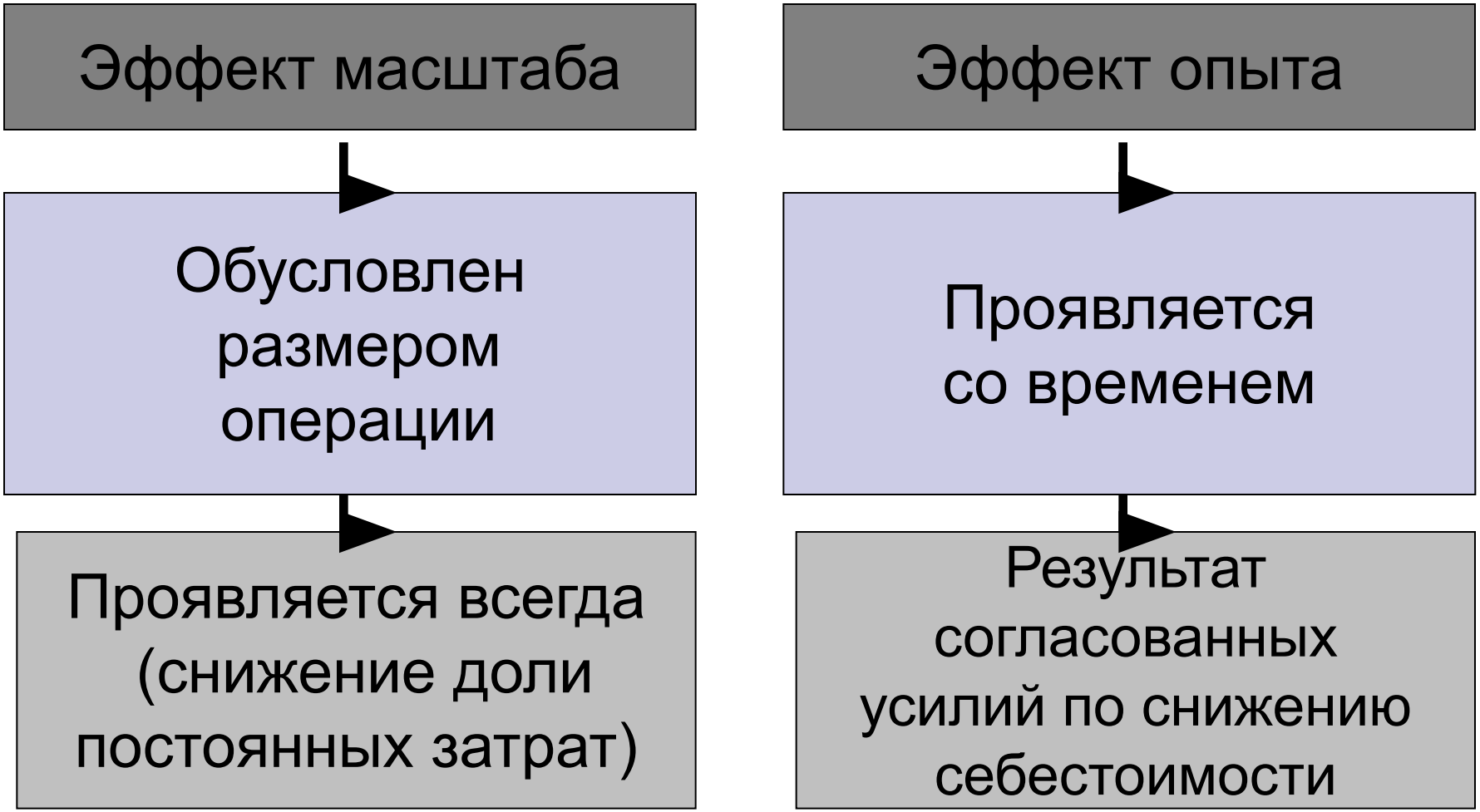


# Источники эффектов опыта

- Эффективность ручного труда (рабочие приобретают сноровку, овладевают новыми приемами, и т.д.)
- Специализация по видам и методам работы (повышает производительность).
- Новые производственные процессы (технологическая инновация - источник снижения издержек).
- Эффективное использование оборудования (повышение плановой производительности оборудования благодаря новаторству).
- Изменения в использовании ресурсов.
- Новая концепция товара (получив хорошее представление о том, чего ожидают от товара, фирма может переработать его, в т.ч. уменьшить количество ресурсов.

Эти факторы ВСЕГДА находятся под прямым контролем фирмы.

# Отличие эффекта опыта от эффекта масштаба



# Стратегические следствия закона опыта

- У фирмы, выпустившей наибольшее количество продукции, будут **самые низкие издержки.**
- Фирма, стремящаяся к расширению, будет стремиться **как можно скорее спуститься** по своей кривой опыта, чтобы получить преимущество по издержкам
- Цель в том, расти быстрее конкурентов; это **подразумевает рост своей доли рынка**
- Цель быстрого роста легче всего достижима **на начальном этапе,** когда эффект опыта наиболее значителен
- Самый эффективный путь завоевания доли рынка состоит в установлении **цены проникновения,** т. е. в фиксации цены на уровне, предугадывающем ее будущие снижения

# Ограничения закона опыта

- Потенциал обучения мал или доля добавленной стоимости незначительна.
- Конкурент имеет доступ к выгодному источнику ресурсов (преимущество по издержкам независимо от его доли рынка).
- Конкурент с малой долей рынка технологически превосходит другие фирмы.
- Различия в опыте нейтрализуются нововведениями в товаре или в технологии, ведущими к новой кривой опыта.
- На рентабельность, помимо доли рынка, влияют другие факторы (законодательство или дифференциация, важная для покупателей).

***СЛЕДОВАТЕЛЬНО:***

Стратегии противодействия – стратегия дифференциации и стратегия технологических инноваций

# Стратегия оптимальных издержек

Это гибридная стратегия : одновременно снижение издержек и умеренная дифференциация. А так же сочетает завоевание всего рынка с завоеванием определенных сегментов.

Цель: предоставление товар высокой ценности по цене ниже ожидаемой.

Потребители – чувствительные к цене.

Недостаток: риск оказаться «зажатым» между компаниями, использующими дифференциацию (в сегменте рынка ценящих качество), и компаниями-лидерами по издержкам (в дешевом сегменте рынка).

# Сфокусированные стратегии

Ориентированны на узкий сегмент рынка.

**Цель:** удовлетворять потребности сегмента лучше, чем конкуренты.

**Условия применения:**

- Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль;
- Отсутствие интересов к сегменту со стороны лидеров отрасли;
- Отсутствие конкуренции за обслуживание сегмента;
- Наличие необходимого опыта и ресурсов.

# Сфокусированные стратегии

## Недостатки стратегий:

- Высокая вероятность вытеснения компании с сегмента крупными конкурентами;
- Потребности целевого сегмента могут трансформироваться в нужды, характерные для большинства клиентов;
- Сегмент может привлечь конкурентов, которые могут снизить его прибыльность в процессе освоения.

# Матрица конкурентного преимущества BCG

BCG предложило классификацию рыночных ситуаций, упрощающую определение типа конкурентного преимущества, в ней используется два критерия:

— величина конкурентного преимущества;
— количество способов достижения преимущества.

| Источники конкурентного преимущества | Важность конкурентного преимущества | |
|---|---|---|
| | Низкая | Высокая |
| Многочисленные | Фрагментарная | Специализация |
| Немногочисленные | Тупиковая | Массовый выпуск |

# Матрица конкурентного преимущества BCG

**Во фрагментированных секторах** источников дифференциации между конкурентами много, но ни одна фирма не может добиться устойчивого преимущества перед конкурентами. Размер фирмы не ведет к значительной экономии, и доминирующая доля рынка не означает более низких издержек. Наоборот, рост издержек и сложности ограничивает размер фирмы (пример - фирмы в сфере услуг).

**В ситуациях промышленного тупика,** имеется мало путей для дифференциации, но здесь накопленный опыт не ведет к выгоде. Наоборот, именно новые фирмы обладают более новыми, т.е. более совершенными, средствами производства, например в металлургии и химической промышленности, т.к. технологии легко доступны. Конкурентоспособность в этом случае больше зависит от возраста капиталовложений, чем от общих размеров фирмы: издержки ниже у новейших предприятий.

# Матрица конкурентного преимущества BCG

**Массовое производство** свойственно секторам, где источники дифференциации малочисленны, но конкурентное преимущество, создаваемое за счет масштабов выпуска ведет к большому разрыву по издержкам между конкурентами.

Типично для ситуаций, когда проявляются эффекты опыта и масштаба и где большая доля рынка - ценный актив. Рентабельность тесно связана с долей рынка.

**Специализация** характерна для многих источников дифференциации. Это ситуация монополистической конкуренции. Товары имеют отличительные особенности, важные для покупателей, которые готовы платить за них повышенную цену. В таких случаях эффект масштаба не дает решающего преимущества; рентабельность определяют уровни дифференциации и специализации. Доля рынка в целом не важна. Важной является доля в определенном сегменте или в нише, даже если их объем невелик.

# Стратегические направления развития по М. Трейси и Ф. Вирсеме

Продуктовое лидерство

Операционное превосходство

Тесные отношения с клиентом

# Стратегические направления развития по М. Трейси и Ф. Вирсеме

| Стратегия | Цель |
|---|---|
| Продуктовое лидерство | «Лучший продукт» предложение товаров с расширенными характеристиками. |
| Операцион-ное пре-восходство | «Лучшая общая стоимость» Поставка товаров среднего качества по наилучшей цене и с минимальным неудобством |
| Тесные отношения с клиентом | «Лучшее комплексное решение». Поставка товаров удовлетворяющих потребностям определенных людей. Специфические потребности выявляются за счет тесных связей. |

# Система М. Тейси и Ф.Вирсемы

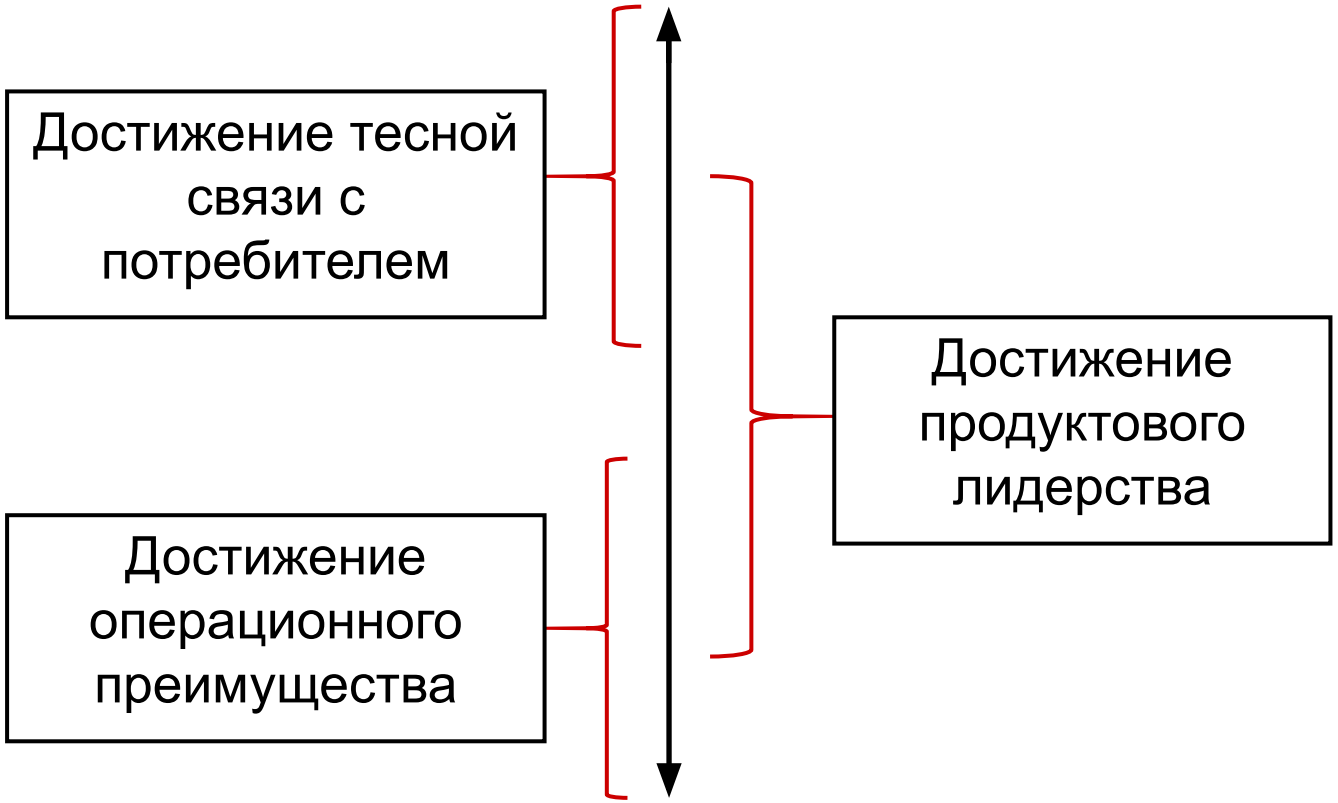
| Стратегия | Рынок | Продукт | Ценность |
|---|---|---|---|
| Продуктовое лидерство | Массовый | Новаторский | «Премиальные» свойства товара |
| Операционное превосходство | Массовый | Стандартизированный | Экономия средств и времени |
| Тесные отношения с клиентом | Отдельные сегменты | Адаптированный под потребителя | Решение широкого круга проблем |

# Система М. Тейси и Ф.Вирсемы

| Стратегия | Цены | Результат | Особенности бизнеса |
|---|---|---|---|
| Продуктовое лидерство | Стратегия премиальной надбавки | Быть лучшими на рынке | Постоянные инновации |
| Операционное превосходство | Ниже, чем у конкурентов | Оптимальное сочетание доступности, цены и качества | Стандартизация и уменьшение издержек |
| Тесные отношения с клиентом | Не допущение большого роста | Лояльность потребителя | Внимание не к общим, а специфическим решениям |

# Система М. Тейси и Ф.Вирсемы

***Дорогой, оригинальный продукт***




***Дешевый и (или) массовый продукт***

# Список рекомендуемой литературы

Основная литература


- Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок – СПб.: Питер, 2008
- Портер М. Конкурентная стратегия-М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
- Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке.: пер. с англ. – М: ООО И.Д. Вильямс», 2007.
- Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность/ Т.Г. Философова, В.А. Быков, под. ред. Философовой Т.Г. – М.: Юнити-Дана, 2007

# Вопросы для самоконтроля

1. Что означает термин «конкурентное преимущество»? Какое преимущество называется «внешним», а какое «внутренним»?
2. Какое из этих преимуществ позволяет фирме воспользоваться стратегией дифференциации? В чем суть этой стратегии.
3. Существуют 3 базовые стратегии развития предприятия (стратегия дифференциации, лидерство по издержкам и концентрации). Назовите основные риски, связанные с применением данных стратегий.
4. Поясните суть «закона опыта»? В чем его отличие от «эффекта масштаба»?
5. Поясните сущность стратегии «оптимальных издержек».В чем заключается основной недостаток стратегии?

# Использование презентационных материалов

- Презентационные материалы предназначены для аудиторной работы и самостоятельной подготовки студентов, обучающихся во ВГУЭС по специальности «Маркетинг», всех форм обучения.
- Коммерческое использование материалов без согласия владельца не допускается.
- Владельцем материалов является Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС).