Министерство образования Новосибирской области

ГБПОУ НСО «Новосибирский авиационный технический колледж имени Б.С. Галущака»

Реферат на тему

«Примеры конкурентных стратегий»

Разработал:

студент группы ПР-21.106

Бушин А.Н.

2024

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc158408599)

[1 Три основных типа стратегий конкуренции 4](#_Toc158408600)

[2 Абсолютное лидерство в издержках 5](#_Toc158408606)

[4 Фокусирование 10](#_Toc158408607)

[5 Риски абсолютного лидерства в издержках 11](#_Toc158408608)

[6 Риски дифференциации 13](#_Toc158408609)

[7 Риски фокусирования 14](#_Toc158408610)

[8 Застревание на середине 15](#_Toc158408611)

[Заключение 17](#_Toc158408612)

[Библиография 18](#_Toc158408613)

# **Введение**

Любое успешное предприятие разрабатывает свою бизнес-стратегию, опираясь на достигнутые конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество означает, что компания занимает более выгодное положение по сравнению со своими конкурентами и привлекает больше покупателей. Эти преимущества могут быть разнообразными: высокое качество продукции, разнообразие предоставляемых услуг, доступные цены, удобное расположение, уникальные товары, надежность продукции, большой объем услуг за одну покупку и так далее. Любая компания, стремящаяся к конкурентному преимуществу, должна привлечь внимание потребителей, предоставляя им больше ценности, чем они ожидают. Это можно сделать двумя способами: предоставляя качественную продукцию по низким ценам или предлагая продукцию, которая воспринимается как более качественная, чем аналоги даже при повышенной цене.

Тема данного исследования посвящена тому, как компания может завоевать и удержать конкурентное преимущество. В начале рассматриваются основные типы стратегий конкуренции и их влияние на завоевание лидерства на рынке.

# **Три основных типа стратегий конкуренции**

# Стратегия конкуренции представляет собой набор конкретных действий и подходов, которые компания принимает или собирается принять для успешного конкурентного противостояния в своей отрасли. Иными словами, это план, определяющий, как компания намеревается уменьшить воздействие конкурентов и оставаться устойчивой перед пятью силами конкуренции. В зависимости от обстоятельств стратегия может быть направлена либо на защиту, либо на атаку.

# Компании всего мира используют широкий спектр стратегий для достижения рыночного преимущества. Однако можно выделить три основных стратегических подхода к конкурентной борьбе:

# Снижение издержек производства до минимального уровня в отрасли (стратегия лидерства в издержках).

# Создание уникальной продукции, отличающейся от продукции конкурентов (стратегия дифференциации).

# Сосредоточение на узком сегменте рынка, а не на всем рынке (стратегия фокусирования, или ниши).

# **Абсолютное лидерство в издержках**

Абсолютное лидерство в издержках - первая стратегия, которая стала широко распространенной в 1970-е годы и основывается на концепции кривой опыта. Эта стратегия направлена на достижение лидерства в отрасли в снижении издержек благодаря применению различных экономических мер, специально направленных на эту цель. Для обеспечения такого лидерства необходимо активно развивать производственные мощности оптимального масштаба, активно сокращать издержки за счет накопления опыта, тщательно контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами и минимизировать затраты в областях, таких как исследования и разработки, обслуживание, сбыт, реклама и прочее. Весь этот подход требует строгого контроля издержек со стороны менеджмента, при этом обеспечение более низких по сравнению с конкурентами затрат становится основным принципом стратегии. Однако при этом необходимо также уделять внимание качеству продукции и обслуживанию, а также другим аспектам бизнеса.

Обладание преимуществом в низких издержках приносит компании доходы, превышающие средние показатели в отрасли, даже в условиях жесткой конкуренции. Позиция с низким уровнем издержек защищает компанию от конкурентов, так как она способна оставаться прибыльной в ситуации, когда ее соперники уже не могут этого сделать. Это также защищает компанию от сильных покупателей и поставщиков, так как низкие издержки обеспечивают ей большую гибкость и способность эффективно реагировать на изменения цен на ресурсы. Факторы, обеспечивающие позицию с низкими издержками, обычно также создают высокие барьеры для входа на рынок, связанные с экономией на масштабе и преимуществами в издержках. Кроме того, такая позиция обычно создает более благоприятные условия по сравнению с конкурентами для справления с субститутами. Таким образом, позиция с низкими издержками обеспечивает защиту компании от всех пяти конкурентных сил, так как рыночные факторы продолжают действовать в пользу уменьшения прибыли только до тех пор, пока конкуренты с более низкой эффективностью не перестанут быть прибыльными, и менее эффективные конкуренты становятся первыми жертвами конкурентного давления.

Достижение позиции абсолютного лидерства в издержках часто требует существенной доли рынка или наличия других преимуществ, таких как доступ к сырьевым материалам. Это также может потребовать изменений в самом продукте для упрощения его производства, выпуска широкого спектра схожих продуктов для распределения затрат, а также обслуживание всех основных групп потребителей для увеличения объема продаж. Осуществление стратегии с низкими издержками может также потребовать значительных начальных капиталовложений в современное оборудование, агрессивного ценообразования и начальных убытков для завоевания необходимой доли рынка. Высокая доля рынка, в свою очередь, может способствовать дальнейшему снижению издержек за счет экономии на масштабе в сфере снабжения. Если позиция с низкими издержками достигнута, это обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в современное оборудование для поддержания лидерства в издержках. Масштабное реинвестирование может быть необходимым условием для сохранения устойчивой позиции с низкими издержками.

Стратегия абсолютного лидерства в издержках может иногда произвести революцию в отрасли, где исторически конкуренция велась по другим принципам, и конкуренты не были готовы к необходимым мерам по снижению издержек. К примеру, в 1979 году компания Harnischfeger предприняла смелые шаги в отрасли производства подъемных кранов, начав с 15% рынка. Они перестроили краны, использовали модульные компоненты, сократили расход материалов, упростили производство и обслуживание, ввели промежуточные этапы сборки и сборочный конвейер, изменив традиционные технологии в отрасли. Эти изменения позволили снизить цены на 15% и захватить долю рынка до 25%. Компания быстро росла, вопреки обвинениям конкурентов в "покупке" рынка за счет снижения прибыли.

1. **Дифференциация**

Вторая базовая стратегия включает в себя стратегию дифференциации продукта или услуги, которую предлагает фирма. Суть этой стратегии заключается в создании продукта или услуги, который был бы воспринят в отрасли как уникальный. Дифференциация может проявляться в различных формах, таких как престижный дизайн или бренд (например, Fieldcrest в производстве полотенец и белья, Mercedes в автомобилестроении), технологические особенности (Hyster в производстве автопогрузчиков, Macintosh в области стереокомпонентов, Coleman в оборудовании для кемпинга), функциональные возможности (Jenn-Air в производстве электроплит), обслуживание потребителей (Crown Cork and Seal в производстве металлической тары), дилерскую сеть (Caterpillar Tractor в строительной технике) и другие параметры. В идеале фирма дифференцирует себя по нескольким направлениям.

Стратегия дифференциации, при успешной реализации, позволяет компании достичь прибыли выше среднеотраслевого уровня, создавая прочную позицию для противостояния пяти конкурентным силам. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, так как создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта. Это также приводит к росту чистой прибыли и уменьшает остроту проблемы издержек. Дифференциация также создает барьеры для вхождения на рынок, так как конкурентам требуется преодолевать фактор уникальности продукта и создавать сравнимые альтернативы. Она также обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков и умеряет власть покупателей.

Однако реализация стратегии дифференциации может иногда затруднить достижение высокой доли рынка, так как уникальность продукта часто исключает его массовое распространение. Кроме того, эту стратегию сопровождают значительные затраты, такие как исследования и конструкторские разработки, приобретение высококачественных материалов и интенсивная работа с клиентурой. Некоторые потребители могут не готовы или не могут позволить себе покупать продукт по более высокой цене, что ограничивает рыночный сегмент, доступный для компании.

Таким образом, стратегия дифференциации представляет собой эффективный подход к созданию уникального продукта или услуги, который позволяет компании преуспеть в конкурентной среде и защититься от внешних угроз.

# **Фокусирование**

Третья основная стратегия заключается в фокусировании на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. Эта стратегия предполагает сосредоточение на узкой цели, отличающейся от общей стратегии низких издержек или дифференциации. Фокусирование может иметь различные формы и цели, но ее основная идея состоит в том, чтобы эффективно преследовать узкую стратегическую цель, чем делают конкуренты, работающие на более широком рынке.

Стратегия фокусирования предполагает, что компания способна достичь либо дифференциации, обеспечивая лучшее удовлетворение потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо и того, и другого. Например, Illinois Tool Works сосредоточена на производстве специальных крепежных материалов и может разрабатывать продукты под конкретные запросы клиентов, что создает издержки переключения. Fort Howard Paper концентрируется на узком спектре бумажных изделий промышленного назначения и избегает производства потребительских товаров. Porter Paint специализируется на производстве красок для профессионального применения и обеспечивает быструю доставку и широкий выбор цветов.

Фирмы, реализующие стратегию фокусирования, также могут достичь более высокой прибыли, чем среднестатистическая компания в отрасли. Это может быть обусловлено либо позицией низких издержек на узком целевом рынке, либо высокой степенью дифференциации, либо и тем, и другим. Такие компании защищены от конкурентных сил и могут выбирать наименее уязвимые цели, что делает их более успешными в выбранном сегменте рынка.

Однако стратегия фокусирования ограничивает возможности приобретения значительной доли рынка, так как предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж. Это также может привести к необходимости выбора между позицией низких издержек и дифференциации, в зависимости от целей компании.

# **Риски абсолютного лидерства в издержках**

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

Лидерство в издержках зависит от масштаба производства или опыта как барьеров вхождения. Некоторыми из этих рисков являются:

* технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
* умение вновь пришедших в отрасль компаний или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
* неспособность фирмы реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенной озабоченности проблемой издержек;
* инфляция издержек, которая снижает способность фирмы поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

Классический пример рисков лидерства в издержках дает Ford Motor Company 1920-х годов. Ford пользовался бесспорным лидерством в издержках, достигнутых благодаря ограничению количества моделей и их модификаций, активной вертикальной интеграции предшествующих стадий производства, высокой автоматизации производства и активной политике снижения издержек на основе обучения. Обучение облегчалось отсутствием изменений производимых моделей. Однако по мере того, как росли доходы и многие покупатели, уже имеющие автомобиль, стали думать о приобретении второго, рынок стал предъявлять повышенный спрос на новые модели, дизайн, комфортность, а также отдавать предпочтение автомобилям с закрытым, а не открытым кузовом. Потребители были готовы платить за это более высокую цену. General Motors, имея полный ряд моделей, оказалась готовой воспользоваться таким развитием. Ford, утративший гибкость в результате сделанных крупных инвестиций в минимизацию издержек производства устаревшей модели, был вынужден нести огромные расходы по переориентации своей стратегии.

Другой пример рисков лидерства в издержках как единственной стратегической ориентации -- фирма Sharp в производстве бытовой электроники. Sharp, длительное время проводившая стратегию лидерства в издержках, оказалась перед необходимостью начать агрессивную политику, направленную на продвижение и узнаваемость своего бренда. Рост издержек, а также антидемпинговое законодательство США сильно подорвали ее возможности продавать свою продукцию по более низким ценам, чем Sony и Panasonic, ее стратегическая позиция ухудшилась из-за концентрирования исключительно на лидерстве в издержках.

# **Риски дифференциации**

С дифференциацией также связана группа рисков:

* Различие в издержках между фирмой, проводящей дифференциацию, и компанией низких издержек могут стать слишком значительными, чтобы удержать лояльность покупателей, которые предпочтут экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированной фирмы;
* по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более изощренных покупателей может снижаться;
* копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

Первый из указанных рисков весьма важен и заслуживает дополнительных пояснений. Фирма может добиться дифференциации, но при этом она должна выдержать испытание разницей в ценах. Так, если фирма, проводящая стратегию дифференциации, в результате технологических изменений или простого невнимания значительно отстает в издержках от фирмы с низкими затратами, последняя может получить значительные преимущества. Например, Kawasaki и другие японские производители мотоциклов смогли успешно атаковать таких приверженцев дифференцирования, как Harley-Davidson и Triumph, предложив покупателям существенно более низкие цены.

# **Риски фокусирования**

С фокусированием связана следующая совокупность рисков:

* увеличение различий в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и фирмой, проводящей стратегию фокусирования, ведет к ликвидации преимущества последней в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию;
* сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;
* ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают преимущество фирмы, проводящей стратегию фокусирования.

# **Застревание на середине**

Попадание в ситуацию «застревания на середине» представляет собой неблагоприятное положение для любой фирмы, не реализующей ни одну из трех базовых стратегий конкуренции. По сути, такая фирма не уделяет достаточного внимания ни лидерству в издержках, ни дифференциации, ни фокусированию, что приводит к потере рыночной доли, инвестиционным рискам и недостаточному конкурентному преимуществу. Это положение обычно сопровождается низкой прибыльностью, поскольку фирма теряет клиентов, не удовлетворяет их потребностей в целом или не может эффективно конкурировать в отрасли.

Фирма, застрявшая на середине, сталкивается с проблемами, включая потерю рыночной доли, снижение прибыльности и возможные конфликты внутри организации. Решение данной ситуации требует фундаментальных стратегических изменений. Это может включать в себя либо стремление к лидерству в издержках или, по крайней мере, к конкурентоспособности в этом направлении, либо фокусирование на конкретном рыночном сегменте или дифференциацию продукции. Выбор подходящей стратегии зависит от ресурсов, возможностей и ограничений фирмы.

Чтобы выйти из положения застревания на середине, фирме необходимо сделать значительные усилия и время. Однако часто фирмы, находящиеся в трудной ситуации, могут попытаться изменить свою стратегию в разных направлениях. Однако такой подход часто оказывается неэффективным из-за потенциальных противоречий между различными стратегическими направлениями.

Изучение соотношения между долей рынка и прибыльностью отражает, что существует определенная зависимость между этими факторами. Например, некоторые отрасли демонстрируют, что наиболее прибыльными являются как крупные, так и малые фирмы, в то время как фирмы среднего размера часто испытывают трудности. Однако это соотношение может варьироваться в зависимости от определения отрасли и рынка.

В итоге, выбор подходящей стратегии конкуренции для фирмы должен основываться на анализе ее ресурсов, преимуществ и конкурентных условий. Эффективная стратегия должна учитывать сильные стороны фирмы и минимизировать уязвимости, обеспечивая ей конкурентное преимущество на рынке.

# **Заключение**

В заключение, рассмотрение различных конкурентных стратегий является ключевым аспектом для успешного функционирования любого предприятия. В ходе данного исследования были рассмотрены три основных типа конкурентных стратегий: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и риски, которые необходимо учитывать при разработке бизнес-плана и стратегии компании.

Лидерство в издержках позволяет компании добиться конкурентного преимущества за счет минимизации издержек производства. Однако это может привести к ряду рисков, таких как технологические изменения или снижение потребительского спроса на более дешевые товары.

Дифференциация, с другой стороны, позволяет компании создать уникальное предложение продукта или услуги, что может привлечь более широкую аудиторию. Однако сопровождается это стратегия также рисками, такими как увеличение издержек и возможность копирования конкурентами.

Наконец, стратегия фокусирования позволяет компании сосредоточиться на узком сегменте рынка и удовлетворить специфические потребности клиентов. Но при этом возникают риски, такие как потеря преимущества из-за увеличения издержек или сужения рыночного сегмента.

Таким образом, понимание и учет этих рисков при выборе конкурентной стратегии помогут компании сформулировать наиболее эффективный план действий для достижения конкурентного преимущества и устойчивого успеха на рынке.

# **Библиография**

Менеджмент и трудовые отношения / [Электронный ресурс] // StudentBank: [сайт]. — URL: https://studentbank.ru/view.php?id=67388 (дата обращения: 09.02.2024).

Конкурентные стратегии / [Электронный ресурс] // allbest: [сайт]. — URL: https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00218516\_1.html (дата обращения: 09.02.2024).

Современные конкурентные стратегии предприятия / [Электронный ресурс] // bibliofond: [сайт]. — URL: https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=464338 (дата обращения: 09.02.2024).