**План курсовой работы:**

**Введение………………………………………………………………….стр.2**

1. **Пять сил конкуренции по М. Портеру. …...…………………..стр.2**
2. **Выбор базовой стратегии конкуренции. …...…………………стр.6**
3. **Модель М. Портера. ………..……………………………………стр.7**
4. **Модель «продукт=>рынок»……………………………………..стр.11**
5. **Модель «доля рынка=>рост рынка»………………………......стр.13**
6. **Модель «привлекательность рынка=>преимущества в конкуренции»……...……………………………………………………..стр.15**
7. **Стратегия внедрения новшеств…………………..…………....стр.16**
8. **Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.**

**……………………………………………………..………………………стр.18**

**Заключение……………………………………………………………....стр.20**

**Введе­ние**

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилуч­шим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия конкуренции должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосроч­ной перспективе, оцениваемой в 3-5 лет.

Конкурентный анализ вклю­чает два основных этапа:

• определение главных конкурентных сил в отрасли;

• формулирование основных вариантов конкурентных страте­гий.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа явля­ется профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор ос­новных моделей по определению главных сил конкуренции и вари­антов конкурентных стратегий.

**I.Пять сил конкуренции по М. Портеру**

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, на­сколько эффективно компания противодействует следующим конку­рентным силам (рис. 1):

* проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускаю­щим подобные товары;
* угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
* компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
* воздействию продавцов (поставщиков);
* воздействию покупателей (клиентов).

**1. Новые конкуренты.** Их появление в отрасли могут преду­предить следующие входные барьеры:

* • экономия на масштабе и опыте производства уже обосно­вавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциаль­ным конкурентам;
* • дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торго­вые марки, подчеркивающие уникальность товара и при­знание его покупателями (например, трудно конкурировать с уникальными свойствами изделий народных промыслов - Палеха, Гжели. Само появление многочисленных товаров-подделок подчеркивает практическую непревзойденность этих торговых марок);
* • потребность в капитале. Очень часто эффективная конку­ренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании

## Рис.1

Пять сил конкуренции

Новые

конкуренты

Клиенты

Поставщики

Конкуренция в отрасли

Интенсивность конкуренции

# Товары –

заменители

с экономией на опыте и масштабе соз­дает, в частности, серьезные препятствия для новых инве­стиций в российскую автомобильную отрасль;

* • издержки переориентации, связанные со сменой поставщи­ков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
* • необходимость создания новой системы каналов распреде­ления. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов распределения фирма "Эпл" не смогла широко внедриться со своими персональными компьютерами на российский рынок;
* • политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, например установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или от­сутствие льготных государственных субсидий для новичков.

**2. Товары-заменители.** Обострить конкуренцию может появ­ление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои конкурентные преимущества: это диетический продукт с низким уровнем холестерина.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

* проведение ценовой конкуренции, которая переключает вни­мание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
* рекламные атаки на потребителей. Так, производители шо­коладных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов - сухих смесей для легких завтраков, развора­чивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;
* • и производство новых, привлекательных про­дуктов. Например, ощущая конкуренцию со стороны изго­товителей колбасных изделий, производители сыра начина­ют выпуск новых, оригинальных сортов с разнообразными добавками;
* • улучшение качества обслуживания при продаже и распро­странении товара**.**

**3. Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность.**

Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуще­ствования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, для кото­рых характерны:

* • большое число конкурентов;
* • однородность выпускаемых товаров;
* • наличие барьеров снижения издержек, например стабильно высокие постоянные затраты;
* • высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);
* • зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня ха­рактерна для мирового компьютерного рынка, столкнувше­гося с насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.

\* *Один из вариантов метода сравнительных преимуществ предложен российским экономистом А. Юдановьм. Он разде­лил все многообразие конкурентных стратегий фирм, дейст­вующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся ха­рактером своей конкурентной стратегии: коммутантов, патиентов, виолентов, эксплерентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет со­ответственную аналогию.*

***Коммутанты*** *(серые мыши) - маленькие, гибкие, легко под­страивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не при­вязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.*

*Гибкость и приспособляемость составляют основу конку­рентной стратегии. Тип, очень характерный для российского рынка. Многие российские коммутанты, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не назы­вают характер своей деятельности (что, впрочем, встреча­ется все реже), поскольку готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.*

***Патиенты*** *(хитрые лисы) -узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребно­стей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок обогащается патиентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.*

***Виоленты*** *(слоны, львы - в зависимости от мобильности) -гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять кон­троль над рынком, вернее, над его значительной долей. Кон­курентная стратегия - низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных кон­курентов. Протекционистская политика правительства, за­щищая отечественные фирмы, одновременно подавляет сти­мулы для повышения качества, снижения издержек россий­ских товаропроизводителей.*

***Эксплеренты*** *(скорее всего, мотыльки - почти эфемерные создания) - фирмы, чьим конкурентным преимуществом яв­ляются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эф­фективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации. \**

**4. Сила воздействия поставщиков.** Фирма конкурирует, то есть ведет экономическую борьбу, не только с себе подобными про­изводителями, но и со своими контрагентами-поставщиками, кон­курентами.

Сильные поставщики могут:

* • повышать цену на свои товары;
* • снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила поставщиков определяется:

* • наличием крупных компаний-поставщиков;
* • отсутствием заменителей поставляемых товаров;
* • ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, - один из неглавных заказчиков;
* • решающим значением поставляемых товаров в ряду необхо­димых экономических ресурсов;
* • способностью присоединить фирму-покупателя путем вер­тикальной интеграции.

**5. Сила воздействия покупателя.** Конкуренция со стороны покупателей выражается:

* • в давлении на цены в целях их снижения;
* • в требованиях более высокого качества;
* • в требованиях лучшего обслуживания;
* • в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит от:

* сплоченности и концентрированности группы потребителей;
* степени важности продукции для покупателей;
* диапазона ее применения;
* степени однородности продукции;
* уровня информированности потребителей;
* других факторов.

**II.Выбор базовой стратегии конкуренции.**

Базовая стратегия конкуренции, представляющая собой основу конкурент­ного поведения предприятия на рынке и описывающая схему обеспечения пре­имуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегиче­ской ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все после­дующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры. Однако, сформи­ровавшиеся в последнее время в предпринимательских кругах некоторые сте­реотипы относительно того, как необходимо конкурировать на российском рынке, в значительной степени мешают системно подойти к решению данной задачи. Прежде чем приступить к выбору базовой стратегии конкуренции не­обходимо избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок.

В первую очередь сказанное относится к неправильному представлению о том, какой рынок является наиболее перспективным с точки зрения конкуренции. Предприниматели часто считают, что привлекательные рынки - это те, которые развиваются быстрее всех или используют совершенные технологии. Это не так.

Как показывает практика преуспевающие и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, непритязатель­ных потребителей, дешевую систему поставок и самое меньшее число альтер­нативных отраслей, способных их заменить. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов, веро­ятность банкротства на таких рынках очень велика.

Необходимо также отметить, что для многих небольших предприятий смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать дру­гим - значит лишиться какого-либо преимущества. Отсутствие конкурентных преимуществ - верный путь к банкротству. Некоторые предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких уси­лий для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества не­обходимо воспринимать как свершившийся факт, достигнутую цель и это не должно останавливать дальнейший поиск.

С другой стороны, стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, а также погоня за сиюминутными прибылями часто заставляет пред­приятия отказываться от ранее разработанной стратегии конкуренции, что вносит хаос в деятельность предприятия и не позволяет ему сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы.

Вопрос где конкурировать, на каком рынке извлекать прибыль всегда явля­ется одним из ключевых в маркетинговой ориентации предприятия. Однако, как показывает практика, чрезмерная концентрация на нем в ущерб другим важ­ным параметрам стратегии конкуренции часто приводит к негативным послед­ствиям. Опросы работников московских предприятий, реализующих компью­терную технику показали, что менеджеры по сбыту, решая проблему выбора целевого рынка часто упускают из вида как, с помощью каких средств возмож­но достижение успеха. Перенос старых, используемых для других условий, приемов и методов конкуренции на новые рынки не приносит желаемых ре­зультатов. Вопрос: как конкурировать является столь же важным и критиче­ским и, его игнорирование означает полное отсутствие целевой ориентации в конкурентной борьбе.

Недостаточно внимания уделяется и определению начала и окончания пе­риода использования разработанной стратегии конкуренции. Общая тенденция сокращения жизненного цикла товара, увеличение количества товаров, исполь­зующих технологические решения быстро сменяющие друг друга, изменение демографических характеристик рынка, политической ситуации в стране и другие динамические факторы осложняют правильный выбор начала внедре­ния новой стратегии конкуренции и периода ее использования на рынке.

К общему недостатку процесса разработки стратегии конкуренции можно отнести его слабую персональную ориентацию. Часто стратегия ориентирована на противодействие предприятиям-конкурентам и в меньшей степени учитыва­ет особенности управления этими предприятиями, в частности, тип поведения его руководителей. Вместе с тем, образование руководителей, их подходы к ведению бизнеса, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка. Это означает, что стратегия конкуренция должна рассматривать в качестве объекта сопер­ничества не только предприятие, но и. его аппарат управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры. Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конку­рентами ведется в конечном счете за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против предприятий-соперников, сколько в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

**III. Модель М. Портера.**

Подход М.Портера к генерированию альтернативных стратегий основывается на следующем утверждении. Устойчивость позиций предприятия на рынке опре­деляют: издержки, с которыми производится и сбывается продукция; незамени­мость продукта; сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка).

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низ­кие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затрата­ми, чем конкуренты. Продавая свой товар на рынке со сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Диф­ференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя това­ром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стои­мостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль.

Помимо этого перед предприятием стоит выбор, на каком «по ширине фрон­та» рынке конкурировать: на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью предприятия, предложенную М.Портером, на рис. 2

## Рис.2

%%

0 Относительная

доля рынка

Обработка Обработка всего

определенной рынка через лидерство

рыночной ниши в затратах или дифферен-

цирование продукта

Критическая

область

На рис.2 следует вывод: предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам.

Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не счи­таясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область утрате конкурентных позиций.

Для подобных предприятий, чтобы добиться успеха, следует выполнять пра­вило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке».

Исходя из этого, для укрепления позиций предприятия М.Портер рекомен­дует использовать одну из трех стратегий, отраженных в матрице на рис. 3

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Неповторимость Преимущества в

# **Рис.3**

## Матрица

конкуренции

продукта издержках

Дифференцирование Лидерство за счет

экономии на издержках

Концентрация на сегменте

Вся отрасль

СФЕРА

КОНКУРЕНЦИИ Один сегмент

рынка

**1. Лидерство за счет экономии на издержках**

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия на­правляет на всемерное сокращение затрат. Примером может служить компания «Бритиш Юкрэниен Шипбилдерс» (Би-Ю-ЭС) по строительству сухогрузов. Из­готовлением корпусов судов будут заниматься низкооплачиваемые рабочие украинских верфей. При производстве кораблей будет использоваться дешевая украинская сталь. Начинку кораблей поставят в основном британские компа­нии. Поэтому ожидается, что стоимость новых судов будет значительно ниже цены аналогичной продукции европейских и азиатских корабелов. Так, сухогруз класса «ПАНАМАКС» водоизмещением 70 тыс. тонн, оценивается в 25-26 млн. долларов, в то время как аналогичное судно японской постройки стоит 36 млн. долларов.

**Предпосылки:**

большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возмож­ность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис

**Преимущества**

**cтратегии:**

предприятия рентабельны даже в условиях сильной конку- рентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки;

низкие затраты создают высокие входные барьеры;

при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты;

низкие затраты снижают влияние поставщиков

**Риски**

**стратегии:**

конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить

имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопри­годным накопленный опыт;

концентрация на затратах затруднит своевременное обна­ружение изменении требований рынка;

непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

**2. Стратегия дифференцирования**

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия на­правляют на создание продукта, который обладает большей пользой для потре­бителей по сравнению с продуктом конкурентов. При этом затраты не относят­ся к числу первоочередных проблем. Примером стратегии дифференцирования могут служить стратегии фирм «Мерседес», «Сони», «Браун» и др.

**Предпосылки:**

особый престиж предприятия;

высокий потенциал для проведения НИОКР;

совершенный дизайн;

изготовление и использование материалов самого высокого качества;

возможно полный учет требований потребителей;

**Преимущества**

**стратегии:**

потребители предпочитают продукт данного предприятия;

предпочтение потребителей и неповторимость продукта соз­дают высокие входные барьеры;

особенности продукта снижают влияние потребителей;

высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

**Риски**

**cтратегии:**

цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм;

возможны подражания других фирм, что приведет к сниже­нию преимуществ, связанных с дифференцированием;

изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифферен­цированного продукта.

**3. Стратегия концентрации на сегменте**

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия на­правляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стре­миться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцирова­нию продукта, либо к совмещению того или иного.

**Предпосылки:**

предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

**Преимущества**

**стратегии:**

указаны ранее.

**Риски**

**стратегии:**

различия в ценах на продукты специализированных предприятии и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товарам;

конкуренты могут специализировать свой товар еще сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты.

Рекомендации М. Портера по выработке стратегии основаны на том что предприятие уже имеет определенные конкурентные преимущества, но неясно как и за счет чего они достигнуты. Модель используется в случае замедления роста и стагнации отраслей.

**IV. Модель «продукт => рынок»**

Для условий растущего рынка используют подход, который предложил Игорь Ансофф. Сущность подхода иллюстрирует матрица общий вид которой изображен на рис. 4

# **Рис.4**

Матрица

«Продукт=>Рынок»

РЫНКИ

имеющиеся новые

I II

Сокращение развитие рынка

Расходов

III IV

Развитие

товара диверсификация

имеющиеся

ПРОДУКТЫ

новые

Каждое из 4-х полей матрицы представляет определенную стратегию и ее элементы.

Поле 1 показывает направленность стратегии организации на существую­щие продукты и рынки. Цель этой стратегии — стабилизация или расширение рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей — увеличение потребления (через снижение цен, ухудшения качества продукции) и привлече­ние покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

Подобные стратегии получили название «сокращение расходов» или «обработка рынка» и предполагают усиление маркетинговых усилий.

Поле 2 включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они пред­усматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возмож­ными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или ин­тернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле 3 включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии приме­няются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле 4 представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделия­ми. Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выхо­дить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска («не все яйца в одной корзине»), а также финансовые выгоды. Различают три типа стратегий диверсификаций:

1. Стратегия горизонтальной диверсификации - производство новой продук­ции, которая требует использования новой технологии. Новый продукт ориенти­рован на потребителя производимого продукта и сопутствует ему. *Примером мо­жет быть стратегия производства мотоциклов на автомобильном предприятии.*

2. Стратегия центрированной диверсификации - производство новой про­дукции с использованием существующей технологии. Предприятие начинает выпускать новую продукцию, которая входит в производственный процесс из­готовления старого продукта на этапах до или после него.

*Пример — производитель льняных тканей организует производство одежды из этих тканей.*

3. Стратегия конгломератной диверсификации - производство новой про­дукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией. Эта стратегия наиболее сложна в реализации, т.к. имеет мало общего с прежними областями деятельности.

*Пример — организация производства холодильников на металлургическом комбинате.*

В настоящее время большинство зарубежных концернов (JВМ, Соса-соlа и ДР.) широкодиверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегии диверсификации заключается в распы­лении сил, поэтому эти стратегии могут проводить крупные организации, обла­дающие большим потенциалом.

Указанные альтернативные стратегии неравноценны с точки зрения тре­буемых расходов и величины риска. Как показали исследования некоторых ученых, если предположить, что расходы на стратегию «сокращение расходов» составляет 100%, то развитие продукта потребует восьмикратного расхода;

развитие рынка - четырехкратного расхода; диверсификация - двенадцати шестнадцатикратного расхода. При этом вероятность успеха различных страте­гий будет составлять примерно следующие величины: производимый продукт на старом рынке - 50%; новый продукт на старом рынке - 33%; производи­мый продукт на новом рынке - 20%; новый продукт на новом рынке - 5%.

Основной недостаток этого подхода к генерированию альтернативных стра­тегий состоит в том, что они определяются в зависимости от состояния двух (хотя и важных) элементов: рынка и продукта. Другие важные элементы, на­пример, технология, положение предприятия в отрасли не учитываются.

**V. Модель «доля рынка=>рост рынка»**

Этот подход был разработан американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг гроуп» и основывается на концепции жизненного цикла продукта.

Все поле деятельности предприятия представляется как совокупность т.н «стратегических единиц бизнеса» (СЕБ). СЕБ - это независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определенным продуктом (или группой продуктов), кругом клиентов и особыми рыночными задачами. Каждая СЕБ включает продукты (группу продуктов), объединяемые по признакам общности: характеру удовлетворяемых потребностей, техноло­гии, типов потребителей, географических районов сбыта и др. Предприятие может работать в одной или нескольких СЕБ. Различные СЕБ имеют разные це­ли, рыночные возможности и риски.

Каждая СЕБ может быть описана рядом показателей:

1. Объем рынка СЕБ, который равен сумме объемов реализации продуктов всеми производителями.

2. Доля предприятия в объеме рынка СЕБ.

3. Стадия Жц СЕБ (рыночное развертывание, рост и т.д.).

4. Конкурентная позиция предприятия (сильная, слабая, средняя) в данной СЕБ.

В каждый временной период предприятие имеет конкретный набор СЕБ, который подлежит анализу и оценке в целях его оптимизации. Необходимость систематического пересмотра СЕБ обусловлена изменениями, происходящими во внешней и внутренней средах предприятия. Стратегическое положение СЕБ можно определить с помощью двухкоординатной матрицы, изображенной на рис. 5, состоящей из четырех полей. Матрица образована характеристиками — доля рынка (используется показатель: доля рынка предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом) и рост рынка.

ДОЛЯ РЫНКА

# **Рис.5**

## Матрица

«доля рынка=>рост рынка»

высокая низкая

«звезды» «знаки вопроса»

«дойные коровы» «хромые утки»

высокий

РОСТ

РЫНКА

низкий

Показатель доля рынка был выбран потому, что, как показали исследования, он в наибольшей мере влияет на рентабельность. Каждое поле матрицы отра­жает четыре основных типа СЕБ. Они получили названия: «знак вопроса», «звезды», «дойные коровы», «хромые утки».

**1. «Знаки вопроса»** — это поле включает продукты, которые находятся на начальной фазе Жц. Они имеют низкую долю рынка, но обещают высокие тем­пы роста спроса. Поэтому стратегии основаны на привлечении инвестиций, чтобы в будущем по мере создания конкурентных преимуществ добиться высо­кой прибыли. Основная забота менеджмента состоит в оценке возможности достижения расширения рынка с учетом располагаемых ресурсов.

**2. «Звезды»** - это поле включает продукты, которые находятся в фазе ро­ста Жц. «Звезды» приносят определенную прибыль, однако требуют и значи­тельных затрат на укрепление своих позиций на рынке. При замедлении роста спроса или его стагнации «звезды» перемещаются в 3-е поле.

**3. «Дойные коровы»** — это поле включает продукты, достигшие фазы зре­лости. Высокая доля рынка, занимаемая ими, явилась следствием преимуществ в области экономии издержек. Приносимая этими продуктами прибыль значи­тельна и может использоваться для финансирования других СЕБ.

**4. «Хромые утки»** — это поле включает продукты, относящиеся к фазе на­сыщения и упадка. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. Пока они приносят прибыль, их следует оставить в портфеле продукции.

В случае появления опасности, что эти продукты будут приносить убыток, их следует исключить из портфеля продукции предприятия.

Матрица представляет набор определенных решений о характере деятель­ности в каждой СЕБ:

«звезды» оберегать и укреплять;

избавляться по возможности от «хромых уток»;

для «дойных коров» необходим жесткий контроль за капвложениями;

«знаки вопроса» подлежат специальному анализу и изучению для опреде­ления условий, при которых они могут превратиться в «звезды» и достаточно ли будет у предприятия для этого средств.

Эти наборы решений получили название нормативных стратегий, поскольку они определяют базисные образцы действий. Данная модель, помимо нагляд­ности представления стратегических задач предприятия, имеет то преимуще­ство, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СЕБ. Модель подвергается критике, т.к. она использует только две характеристики, а также из-за ее малой чувствительности, поскольку ха­рактеристики имеют только значение «высокая - низкая». На практике же встречается множество промежуточных значений.

**VI.Модель «привлекательность рынка=>преимущества в конкуренции»**

Эта модель разработана специалистами консультативной фирмы «Маккинзи» и представляет развитие описанной выше модели. Характеристи­ками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции. Привлекательность рынка можно оценивать рядом показателей отражающих перспективы роста рынка, влияние потребителей, возможности для изменения цен и др. Преимущества в конкуренции определяются относи­тельной позицией на рынке.

Модель имеет вид двухкоординатной матрицы, изображенной на рис. 6

Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению СЕБ.

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле - стратегия инве­стиций и роста, правое нижнее поле - стратегия извлечения максимальной вы­годы, левое верхнее поле - стратегия усиления позиций через создание конку­рентных преимуществ, левое нижнее поле - стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно бу­дет захватить большую долю рынка. Для СЕБ, находящихся посередине, реше­ния принимаются в зависимости от характера ситуации.

Главный недостаток указанных моделей - их статичность. Они отражают си­туацию только в определенный период времени. Тем не менее модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стра­тегий: каково существующее состояние портфеля продукции, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с измене­ниями во внешней среде и др. При этом используют показатели:

удельный вес СЕБ в привлекательных отраслях;

общая прибыль всех СЕБ и их доля в ней;

соотношение «дойных коров», «звезд», «хромых уток» и «знаков вопроса» в программе предприятия (настоящей и перспективной);

количество СЕБ, уязвимых с точки зрения конкуренции и др.

Использование моделей позволяет выявить возможный спектр стратегий.

# **Рис.6**

## Матрица

«привлекательность рынка=>преимущества в конкуренции»

### 

### 

### ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

малые средние большие

привлека- высокая

тельность

рынка средняя

низкая

**VII. Стратегия внедрения новшеств.**

Современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что абсолютное большинство монополий, образовавшихся в последнее время, воз­никло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать новый до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в автомобильной, авиационной, элек­тротехнической и электронной промышленности возникли из небольших «пионерных» фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обес­печения, создания специальных видов вооружения. И, несмотря на то, что науч­ные исследования в наибольших объемах ведутся на крупных предприятиях, большинство известных современных открытий являются результатом деятель­ности небольших и, как правило, неизвестных фирм.

**Характеристики стратегии внедрения новшеств.**

**Внедрение новшеств.**

**Преимущества.**

* • получение сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен;
* • блокирование входа в. отрасль за счет монопольного владения исключительными пра­вами на продукцию, технологию, услуги и т.д;
* • гарантированное получение прибыли в течение действия исключительных прав;
* • отсутствие товаров-заменителей;
* • создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей.

**Необходимые рыночные условия.**

* • отсутствие аналогов продукции, наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества, и крупных предприятий, готовых поддержать инновацию.

**Требования к организации производства и управления.**

* • высокая научно-техническая квалификация персонала, проектная (матричная) структура управления, венчурная организация бизнеса на начальных этапах нововведения.

**Дестабилизирующие факторы**

* • большие объемы финансирования, высокие издержки на начальных этапах, противодействие рынка внедрению нововведения, противозаконная имитация (копирование) новшеств другими фирмами, высокий риск банкротства.

Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связы­вают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредо­тачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, про­ектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция от­сутствует или ничтожно мала. По понятным причинам подобная революционизация рынка является источником больших объемов продаж и сверхпри­были, однако, в большинстве случаев (80 из 100) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опы,та тиражирования нововведения и других причин.

Большой риск следования данной стратегии, объясняемый высокой степе­нью неопределенности ее результатов, сопоставим с венчурным риском, что удерживает многие фирмы от специализации в этом бизнесе. И, тем не менее, заманчивые перспективы быть единоличным лидером на рынке не останавли­вают многие предприятия в финансировании и материальной поддержке про­ектов такого рода.

**VIII.Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.**

Наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предложение. На практике большинство предприятий не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю. В отличие от таких предприятий, фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения — выбор и реализация проектов, наибо­лее рентабельных в текущих рыночных условиях. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в корот­кий промежуток времени, несмотря на высокие удельные издержки, опреде­ляемые отсутствием какой-либо специализации своего производства.

Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что выбор стратегии в наибольшей степени соответствующей особенностям предприятия и тенденци­ям развития рыночной ситуации включает ряд процедур:

оценку преимуществ стратегии и ее рисков;

анализ соответствия рыночных условий, требуемых для реализации страте­гии, реальной ситуации на рынке;

анализ соответствия особенностей организации производства и управления на предприятии предъявляемым требованиям.

Предприятие, имеющее ярко выраженный основной вид деятельности, как правило, реализует его с помощью одной из представленных выше базовых стратегий конкуренции. Однако, это не означает невозможность или опасность следования двум или более стратегиям. Более того, анализ практики показыва­ет, что большинство современных предприятий, имеющих широкую номенкла­туру выпускаемой продукции и/или различные сферы бизнеса, одновременно использует несколько подходов для различных групп товаров, регионов или пе­риодов своего развития. Главный критерий выбора стратегии - адаптация сво­их возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической осно­вой, на которой строятся практические действия конкурентов.

**Характеристики стратегии немедленного реагирования на потребности рынка.**

**НЕМЕДЛЕННОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА ПОТРЕБНОСТЬ РЫНКА**

**Преимущества.**

* • получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
* • высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;
* • небольшое количество товаров-заменителей;
* • создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

**Неоходимые рыночные условия.**

* • спрос на продукцию неэластичен;
* • «вход» в отрасль и «выход» из нее не представляет трудностей;
* • небольшое количество конкурентов;
* • нестабильность рынка.

**Требования к организации производства и управления.**

* • небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью дифференциации;
* • проектная структура;
* • высокая степень мобильности персонала;
* • маркетинговая служба, ориентированная только на высокорентабельные недолгосрочные проекты.

**Дестабилизирующие факторы.**

* • высокие удельные издержки;
* • отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;
* • большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды;
* • отсутствие гарантий в получении прибыли;
* • высокий риск банкротства.

**Заключение.**