

Чэн Вэньчжао

студент

2 курс магистратуры, Институт социально-гуманитарного

образования

Московский педагогический государственный университет

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Аннотация:

Конкурентная стратегия предприятия рассматривает, как вести бизнес в выбранной области, эффективно конкурировать и создавать относительные преимущества. В этой статье анализируются три общие конкурентные стратегии, указываются их соответствующие значения, а также преимущества и недостатки, чтобы предприятия могли выбрать свои собственные конкурентные стратегии и формировать конкурентные преимущества.

Ключевые слова: Конкурентная стратегия; стратегия низких затрат; стратегия дифференциации

Chenwenzhao

student

2 courses of a magistrac, Institute of social arts education

Moscow pedagogical state university

Russia, Moscow

Analysis of corporate competitive strategy

Summary:

The competitive strategy of an enterprise considers how to conduct business in a chosen area, compete effectively and create relative advantages. This article analyzes three common competitive strategies, indicates their respective values, as well as advantages and disadvantages, so that enterprises can choose their own competitive strategies and form competitive advantages.

Keywords: Competitive strategy; low cost strategy; differentiation strategy

В этой статье в основном анализируется конкурентная стратегия предприятия. Конкурентная стратегия фокусируется на том, как вести бизнес в выбранной области предприятия, проводить эффективную конкуренцию и устанавливать относительные преимущества. Проанализировав пять конкурентных сил, с которыми сталкиваются предприятия, Портер обобщил три общие конкурентные стратегии, а именно стратегию низких издержек, стратегию дифференциации и стратегию концентрации.

1. Стратегия с низкими затратами¹

Основная идея этой стратегии состоит в том, чтобы использовать экономию за счет масштаба производства для эффективного снижения общих затрат предприятия, чтобы предприятие могло победить противника с меньшими затратами, чем у конкурента, или даже с самыми низкими в отрасли, тем самым значительно повышая рентабельность предприятия. Стратегия низких затрат - это стратегия постоянного снижения затрат, которая заключается в том, чтобы предприятие получало длительное конкурентное преимущество за счет низких затрат, а не просто краткосрочное поведение предприятия. Для того, чтобы предприятия могли получить преимущество с низкими затратами, они могут использовать следующие методы, такие как крупномасштабное производство, крупномасштабное производство, а также хранение и транспортировка; производственные инновации, использование новых технологий; на трудоемких предприятиях снизить затраты на рабочую силу работников. Как правило, в следующих случаях эффект от стратегии низких затрат является более значительным. Первый заключается в том, что потребители обладают большей переговорной силой, а их затраты на конверсию низки; второй заключается в том, что цена стала наиболее важным средством конкуренции, клиенты уделяют больше внимания ценам на продукцию, а ценовая эластичность спроса выше; третий заключается в том, что явление гомогенизации продукции между отраслями является серьезным или

¹ Сун Юнь, Чэнь Чао. Корпоративное стратегическое управление [М]. Пекин: Столичный университет экономики и бизнеса, 2009: 154-162.

потребители имеют одинаковые потребности в продуктах, что затрудняет проведение дифференциации.

1) Преимущества стратегии с низкими затратами

Причина, по которой стратегия низких затрат может позволить предприятиям сохранить преимущество в условиях жесткой конкуренции, заключается главным образом в том, что низкие затраты могут принести предприятиям следующие преимущества.

① Это может создать препятствия для потенциальных участников, которые хотят войти в эту отрасль, затрудняя вход в эту отрасль компаниям, не имеющим эффекта масштаба, отсутствия опыта ведения бизнеса и неквалифицированных производственных технологий, эффективно уменьшая количество конкурентов, с которыми компаниям приходится сталкиваться.

② Это может повысить способность предприятий заключать сделки с поставщиками и покупателями и иметь больше возможностей для переговоров, чтобы эффективно снизить влияние поставщиков и покупателей из-за цен предложения и закупок, а также иметь возможность более гибко и эффективно реагировать на повышение цен поставщиками и встречные действия покупателей- предложения.

③ Продукция, производимая предприятием, не является уникальной на рынке. Существует множество альтернативных продуктов. Низкая стоимость может снизить угрозу альтернатив и поставить продукцию компании в выгодное конкурентное положение при конкуренции с альтернативами.

④ Существует много способов конкуренции между предприятиями, но цена всегда является ключевым фактором. В условиях начала ценовых войн с конкурентами в отрасли низкая стоимость все еще может позволить компаниям поддерживать прибыльность, давая компаниям врожденное преимущество в цене.

2) Недостатки стратегии низких затрат

Хотя стратегия низких затрат способствует получению предприятиями конкурентного преимущества, при принятии этой стратегии следует

оценивать ситуацию и не следует слепо полагаться на преимущество в затратах, поскольку низкая стоимость иногда становится недостатком, и следует принимать соответствующие превентивные меры.

① Если предприятие слепо стремится к низкой стоимости и фокусируется на ней, оно может снизить требования к качеству производимой им продукции, тем самым влияя на удовлетворенность потребителей и даже изменяя направление потребительского спроса, так что первоначальное конкурентное преимущество предприятия исчезнет. В 1920-х годах Ford Motor Company в Соединенных Штатах однажды сделала ставку на свое ценовое преимущество и добилась большого успеха. Ценовое преимущество Ford Motor Company достигается за счет двух мер: обратной интеграции и конвейерного производства, но конвейер имеет огромное ограничение, то есть выпускаемые модели и типы автомобилей относительно едины и не могут адаптироваться к разнообразным потребностям рынка. Конечно же, с увеличением экономических доходов американского народа они больше не довольствуются владением недорогим автомобилем, а хотят владеть уникальным автомобилем. Сборочная линия, ранее принятая Ford Motor Company, должна была снизить затраты, но ее реформирование обошлось бы в огромную сумму. В это время преимущество превратилось в недостаток, который мешал ей адаптироваться к потребностям рынка².

② Когда продукты или услуги, производимые компанией, имеют конкурентное преимущество в отрасли, другие компании последуют их примеру. В настоящее время каждая компания имеет низкую стоимость, поэтому это преимущество больше не является преимуществом. Поскольку преимущество низкой стоимости легче имитировать, предприятия не могут полагаться на эту стратегию, чтобы иметь преимущество вечно. Поэтому предприятия не могут полагаться только на стратегию низкой стоимости, иначе они вскоре столкнутся с новым давлением.

③ Если предприятие относительно слабо в отрасли, конкурентная сила его оппонентов относительно сильна, оно имеет большую экономию за счет

² Сун Юнь, Чэнь Чао. Корпоративное стратегическое управление [М]. Пекин: Столичный университет экономики и бизнеса, 2009: 154-162.

масштаба и более низкие общие затраты, то не подходит применять стратегию низких затрат, в противном случае это может привести только к более пассивным предприятиям.

2. Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации относится к конкурентной стратегии, в рамках которой предприятие предоставляет рынку продукты или услуги, отличные от других предприятий, для удовлетворения различных потребностей потребителей, тем самым получая конкурентное преимущество. Предприятия формируют свои собственные уникальные характеристики через различия в продуктах, услугах, брендах или изображениях, чтобы клиенты могли воспринимать уникальность компании, чтобы они могли развивать лояльность клиентов к компании. Как только предприятие формирует свои собственные характеристики и позволяет клиентам быть лояльными к его собственным продуктам или услугам, оно фактически создает большие препятствия для новых конкурентов, в то же время значительно уменьшая угрозу альтернатив. Если продукты или услуги компаний отрасли имеют свои собственные характеристики, это увеличит сложность сравнения клиентов друг с другом, и будет трудно интуитивно судить о преимуществах и недостатках, что поможет смягчить ценовую войну между компаниями и повысить способность торговаться с покупателями и поставщиками.

Если предприятие хочет реализовать стратегию дифференциации, оно может начать со следующих аспектов :

а. Дифференциация качества продукции

Дифференциация качества продукции фокусируется на качестве. Качество одного и того же продукта неодинаково, как хорошее, так и плохое. Дифференциация качества продукции относится к методу получения конкурентного преимущества путем продажи на рынке качества, которое лучше, чем у конкурентов. Например, холодильник, произведенный Haier в нашей стране, должен быстро выйти на рынок благодаря своему высокому качеству со 100% проходимостью и создать свой собственный уникальный

высококачественный имидж, чтобы клиенты могли покупать со спокойной душой и использовать со спокойной душой.

в. Дифференциация продуктовых инноваций

Этот дифференцированный метод в основном ориентирован на компании с сильным потенциалом в области исследований и разработок. Они могут поддерживать свои лидирующие позиции в области науки и техники за счет непрерывных инноваций продуктов, формировать краткосрочную монополию и быстро завоевывать рынок, тем самым повышая конкурентные преимущества и прибыльность предприятий. Например, в 1999 году Haier открыла филиал в США. Чтобы открыть рынок холодильников в Соединенных Штатах, компания провела обширное исследование и обнаружила, что американским студентам нравятся маленькие холодильники, которые могут выступать в качестве столов. В результате компания использовала свои сильные научно-исследовательские возможности для разработки нового небольшого холодильника с подвижным столом, на долю которого в течение трех лет приходилось четверть доли рынка небольших холодильников в Соединенных Штатах.

с. Дифференциация продаж продуктов и услуг

Начиная с метода продаж или послепродажного обслуживания, создайте конкурентное преимущество в обслуживании. В современную эпоху все более жесткой конкуренции клиенты уделяют все больше внимания качеству обслуживания предприятий. Это важный фактор, влияющий на удовлетворенность и лояльность клиентов. В то же время победа за счет обслуживания является общей стратегией многих известных предприятий. Сервисным слоганом американской компании Gatapira является “гарантия доставки до двери в течение 24 часов, в противном случае будет предоставлена соответствующая компенсация”.

Реализация стратегий дифференциации также сопряжена с соответствующими рисками, которые в основном отражаются в двух аспектах. Один из них заключается в том, что если предприятие чрезмерно внедряет или проводит дифференциацию на основе отсутствия стратегии

дифференциации, это приведет к тому, что стоимость предприятия будет слишком высокой. Как только цена предприятия слишком сильно отличается от его конкурентов, клиенты не примут цену, вызванную этой дифференциацией, что делает предприятию трудно получать прибыль; во-вторых, предприятию трудно сохранять дифференцированное преимущество в течение длительного периода времени, что связано со сложной и изменчивой внешней средой и неизбежным результатом имитации других предприятий.

3. Ключевые стратегии

Ключевая стратегия отличается от предыдущей стратегии низких затрат и стратегии дифференциации. Она фокусируется на конкретных областях и проводит интенсивное производство и эксплуатацию вокруг конкретной цели, чтобы обеспечить рынок продуктами или услугами, которые лучше, чем у конкурентов. Это реализация стратегии низких затрат или стратегии дифференциации на целевом рынке, выбранном предприятием. Преимущество этого заключается в том, что ресурсы предприятия могут быть сконцентрированы для лучшего обслуживания выбранных целевых групп. Цели относительно ясны и просты в контроле и управлении³.

Ключом к реализации ключевой стратегии является правильный выбор цели. При выборе цели вам необходимо учитывать интенсивность конкуренции на выбранном рынке, возможность получения прибыли, емкость рынка, возможность его разделения и т.д., И попытаться выбрать целевой рынок, на котором присутствуют конкуренты самые слабые и не уязвимые перед угрозой альтернатив.

Хотя ключевые стратегии могут позволить компаниям сохранять определенные преимущества на определенных рынках, они также сопряжены с большими рисками. Во-первых, если целевой рынок, выбранный предприятием, слишком мал, это ограничит производственные мощности

³ У Цзянань. Маркетинг [М]. Пекин: Издательство высшего образования, 2011: 57-59.

предприятия и не сможет поддерживать необходимый масштаб производства, что затруднит получение предприятием большей доли рынка; во-вторых, из-за обновления концепций изменения потребительских предпочтений, технический прогресс и появление альтернатив, разница между выбранным конкретным рынком и рынком в целом будет постепенно сокращаться, в результате чего предприятие потеряет основу, от которой зависит его выживание; третье заключается в том, что предприятие, изначально нацеленное на более широкий рынок, настаивает на выходе или сегментации рынка в будущем. целевой рынок предприятия, что приведет к тому, что предприятие потеряет преимущество фокусировки.

Литература:

1. Сун Юнь, Чэнь Чао. Корпоративное стратегическое управление [М]. Пекин: Столичный университет экономики и бизнеса, 2009: 154-162.
2. У Цзянань. Маркетинг [М]. Пекин: Издательство высшего образования, 2011: 57-59.