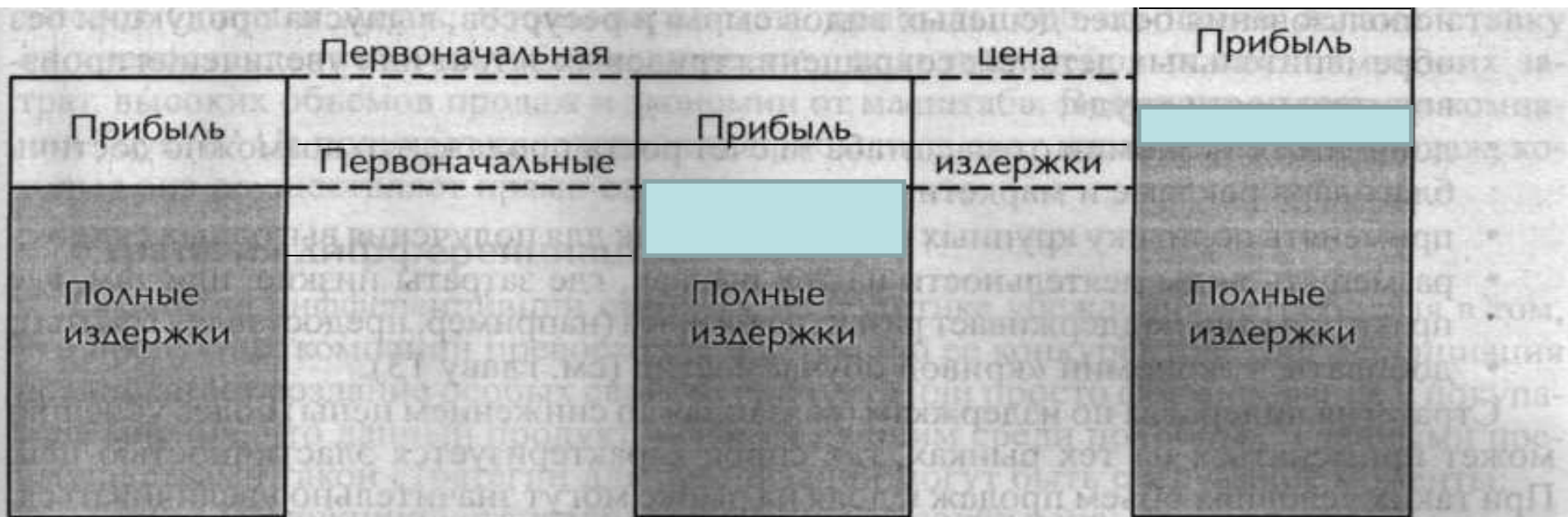


Упрощенное представление стратегии издержек и стратегии дифференциации

(здесь: Цена = Полные издержки + Прибыль (моржа))

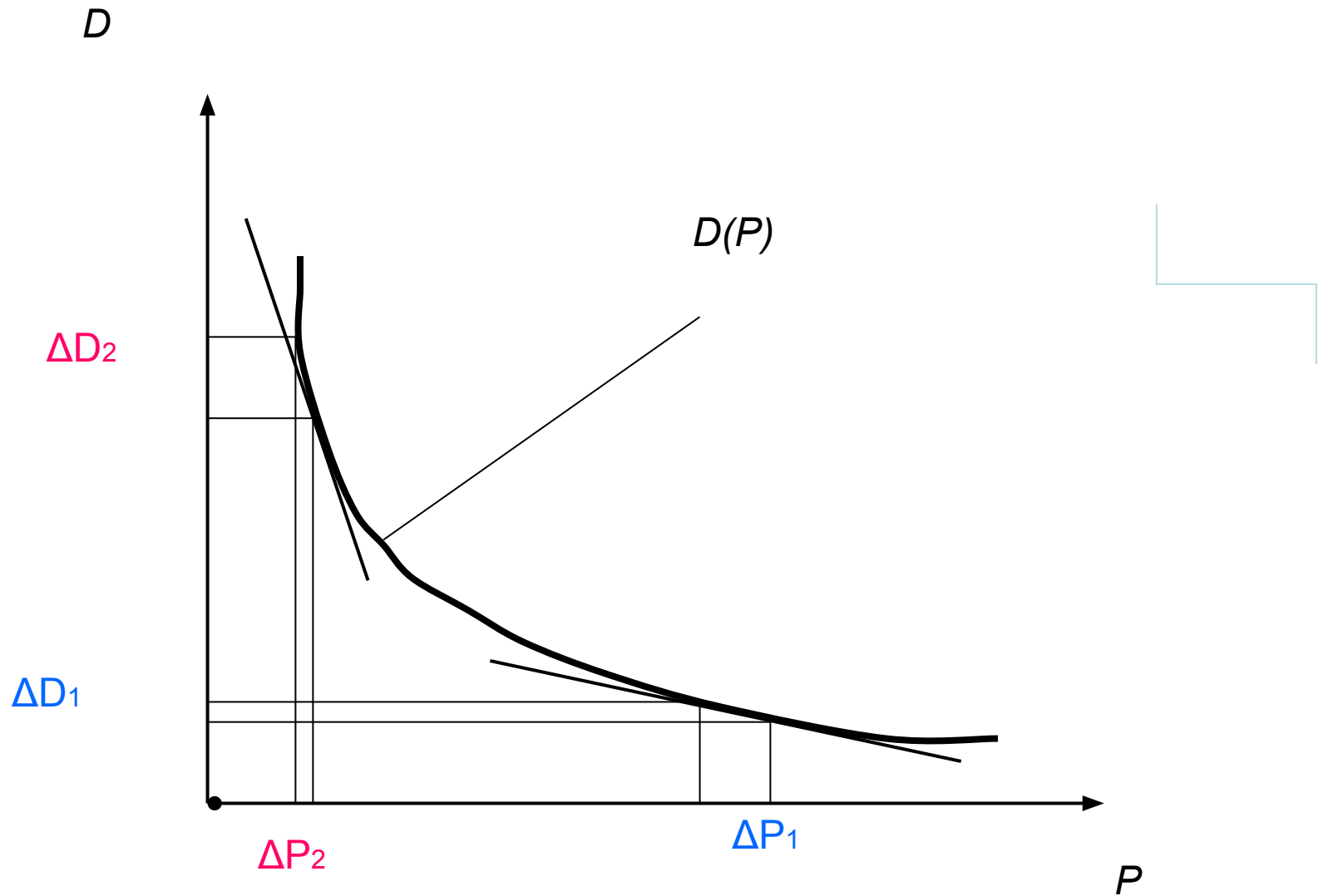


Отсутствие генерической (родовой) стратегии

Стратегия издержек: цена остается неизменной, но издержки снижаются

Стратегия дифференциации: затраты на добавление высокостоимостных свойств увеличиваются, следовательно, растет и цена товара

Кривая равновесия спроса и предложения ($D(P)$).



Лидерство по издержкам – это кошелёк покупателя

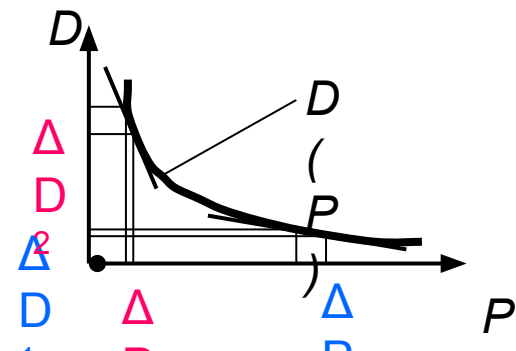
Стратегия дифференциации

дифференциация - это глаза покупателя! выбирай сердцем!

Компания, которая применяет **стратегию дифференциации**, организует деятельность **в ценностной цепочке** таким образом, чтобы **представлять** на рынке **уникальную продукцию** и развивать лояльность со стороны своих покупателей, убеждая их в том, что **отличительные свойства их продукта действительно стоят высокой цены**.

Дифференциации можно достичь:

- предлагая **товар**, который превосходит товар конкурентов по **дизайну, технологиям, функциям и т.д.**;
- предлагая **послепродажные услуги**, качественно превосходящие услуги конкурентов;
- используя **лучшие каналы распределения**;
- создавая более **привлекательный бренд** (дизайн, реклама, инновации);
- предлагая необычную и более **качественную упаковку**.



Такая стратегия используется для того, чтобы, не снижая объема продаж, **уменьшать ценовую эластичность спроса** на продукт. В результате можно установить **цены выше, чем у конкурентов**, и, таким образом, **получать сверхсредние прибыли**.

Стратегия фокусирования

Используя стратегию фокусирования, компания сосредоточивает свои **усилия** на **региональном рынке**, либо на **сегменте рынка**, либо на **продукте**.

Фокусируется на отдельных группах потребителей, которые объединены по характерным свойствам, например, по **возрасту, полу, величине дохода, образу жизни, географическому положению**. В рамках определенного сегмента компании применяют либо стратегию лидерства по издержкам, либо стратегию дифференциации.

Основными преимуществами стратегии фокусирования является то, что она:

- не требует крупных вложений в ресурсы по сравнению со стратегиями, направленными на охват всего рынка;
- позволяет обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации и компетенции;
- делает вступление на новый рынок менее дорогостоящим и более простым.

Для реализации стратегии фокусирования необходимо:

- определить подходящую целевую группу покупателей;
- выявить ее запросы;
- определить, позволит ли **емкость данного сегмента** поддерживать деятельность компании;
- определить уровень конкуренции в рамках данного сегмента;
- производить товар, удовлетворяющий спрос данного сегмента;
- принять решение о том, какую стратегию применять на данном сегменте: стратегию лидерства по издержкам или стратегию дифференциации.

Такая стратегия позволяет устанавливать цены, намного превосходящие цены конкурентов.

Многие организации, прежде чем размещать свою деятельность на других рыночных сегментах, применяют стратегию фокусирования, позволяющую войти на рынок со своей продукцией.

Критическая оценка модели

Против модели Портера было выдвинуто как минимум шесть аргументов:

Компания может следовать гибридной стратегии, «не застревая на полпути»

По утверждению Портера, организация должна сделать выбор между стратегией дифференциации и стратегией лидерства по издержкам. Он считал, что, если компания «застрянет» между двумя стратегиями, это может привести к оптимизации лишь отдельных стадий процесса. Однако есть большое число примеров, как успешно могут действовать на рынке низкозатратные компании, пользуясь стратегией дифференциации. Это, скажем, японская компания Nissan.

Лидерство по издержкам само по себе не обеспечивает продаж

Решение о покупке товара принимается на основе выбора его свойств или благодаря приемлемости цены товара. Никого из покупателей не интересует величина издержек на единицу продукции. Критика этого положения, однако, не относится к тем примерам, когда компания осуществляет свою политику на основе ценовой конкуренции.

Стратегию дифференциации можно использовать для увеличения объема продаж, а не для установления завышенной цены

Модель Портера не предусматривает такой ситуации, когда компания, применяющая стратегию дифференциации, не делает ставку на повышение цены, а пользуется завышенной ценой для увеличения объема продаж и рыночной доли в период ее проникновения на рынок. Правда, в целом данная критика не подрывает основ учения Портера.

Цена также может быть использована в целях дифференциации

Портер не учитывает возможности использовать цену для дифференциации продукта. Однако, цена наряду с имиджем, рекламой, качеством и дизайном может служить основанием для дифференциации.

Генерическая (родовая) стратегия не обеспечивает конкурентного преимущества

Как известно, чтобы опережать своих конкурентов, компания должна работать лучше своих конкурентов и чем-то от них отличаться. Термин «генерическая» можно рассматривать как производное от слова «генеральная», т. е. общая программа, следуя которой, утверждает Портер, компания может достичь конкурентного преимущества. Однако это не так. Модель Портера - это просто схема, с помощью которой можно классифицировать конкурентные стратегии, чтобы лучше понимать происходящие процессы и правильно их анализировать.

Стратегия, основанная на ресурсах компетенции, приходит на смену генерической стратегии

Ресурсный подход показывает, что конкурентное преимущество организации является результатом ее стержневых компетенций, а не следствием применения генерических (родовых) стратегий.

Однако эти два подхода не исключают друг друга.

Гибридные стратегии

Есть много доказательств того, что в основе успешной стратегии лежит скрещивание (гибрид) дифференциации и контроля над ценами и затратами. Суть гибридной стратегии выражается в следующих предположениях:

- в стратегии может быть использовано сочетание дифференциации, контроля над ценой и затратами;
- дифференциацию можно использовать в качестве основания для завышенной цены или для увеличения объема продаж либо рыночной доли;
- существуют очевидные связи между компетенциями, стратегией и деятельностью по добавлению стоимости;
- модель не является рецептом по созданию конкурентного преимущества, ее следует рассматривать как способ группирования различных стратегий.

Степень дифференциации, контроля над ценами и затратами будет зависеть от природы рынка, на котором функционирует организация. На тех рынках, где покупатели отдадут предпочтение качеству продукции, меньшее значение приобретают вопросы цены и издержек, в то время как рынки, чувствительные к ценам, потребуют от компаний политики максимально низких цен и затрат. (Притча о Ford < > Toyota)

Реагирование рынка на цены

Нечувствительность к ценам

Чувствительность к ценам

Стратегия
дифференциации

Стратегия,
основанная на издержках

Стратегия, «застрявшая»
между другими стратегиями

Гибридные стратегии

Конкурентное преимущество, основанное на компетенции

Генерическая (родовая) стратегия не единственная модель, целью которой является объяснение источников конкурентного преимущества. Данная модель, основанная на *компетентном/ресурсном подходе*, подчеркивает значение таких атрибутов, или свойств, компании, как ее *компетенции* или *способности*, позволяющие опережать своих конкурентов

Стержневые компетенции и отличительные способности

Стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Стержневая компетенция должна:

- обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Конкурентное преимущество есть результат действия стержневой компетенции

Отличительные способности

Источниками возникновения отличительных способностей компании могут быть следующие факторы:

структура - уникальная сеть внутренних и внешних связей организации, которая обеспечивает ей превосходную деятельность. Здесь имеется в виду наличие таких уникальных отношений с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами, которых нет у конкурентов. В равной степени уникальными могут быть отношения, построенные внутри организации, а также особенности их влияния на виды деятельности в ценностной цепочке компании;

репутация - в ее основе лежит несколько источников, включая качество продукта, его характеристики, дизайн, обслуживание и т.д.;

инновации - способность компании опережать соперников и удерживать лидерство зависит от ее достижений в области научных исследований, проектирования, новых разработок и маркетинговой политики. Также важна способность компании совершенствовать свою структуру и организацию деятельности по добавлению стоимости;

стратегические активы - такие резервы, как естественная монополия, патенты и авторские права, ограничивающие конкуренцию, также способствуют приобретению конкурентного преимущества.

Стержневая компетенция, отличительная способность и конкурентное преимущество

Факторы, которые следует учитывать в процессе создания новых стержневых компетенций или развития уже имеющихся:

Отношение покупателей - Покупатели должны считать, что компетенции, способности и продукция компании лучше, чем подобные атрибуты ее конкурентов, поэтому и стоят дороже. В этом отношении большая роль отводится репутации компании.

Уникальность - Стержневые компетенции должны быть уникальными для компании и обладать такими свойствами, которые не могут быть воспроизведены конкурентами. У данных компетенций не должно быть подделок.

Непрерывное совершенствование - Стержневые компетенции, продукция и услуги должны постоянно совершенствоваться и обновляться, чтобы компания была всегда впереди конкурентов. Особое значение имеет обновление процессов и продукта.

Сотрудничество - Конкурентное преимущество может возникнуть в результате создания уникальной сети отношений с поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и даже конкурентами. Если стержневые компетенции различных организаций комплементарны, т. е. дополняют друг друга, может возникнуть эффект мультипликации.

Знания организации - Компетенции основываются на знаниях и умениях, присущих данной организации. Менеджеры должны совершенствовать пути и способы приобретения знаний. Знания являются потенциально мощным источником создания новой стоимости.

Синтез стержневой компетенции, генерической (родовой) стратегии и ценностной цепочки

Поскольку конкурентное преимущество основывается на уникальном подходе отдельной организации к своему бизнес-окружению, невозможно предписать универсальный рецепт, который гарантировал бы компаниям превосходные результаты деятельности. Однако как конкурентное позиционирование, так и ресурсный подход позволяют создать модель, в рамках которой можно разработать классификацию источников конкурентного преимущества, проанализировать их и использовать при формировании будущей стратегии компании

Виды деятельности в ценностной цепочке	Сферы компетенции, связанные со стратегиями дифференциации	Сферы компетенции, связанные со стратегиями, основанными на затратах/цене
--	--	---

Основные виды деятельности

Внутренняя логистика

Контроль за качеством материалов

Строгий контроль за стоимостью материалов
Тенденция приобретать крупные объемы стандартных используемых ресурсов

Операции

Контроль за качеством выпускаемой продукции, повышение стандартов

Снижение производственных затрат, стремление к крупномасштабному производству

Маркетинг и продажи

Продажи (и отношения с клиентами) на основе более совершенных технологий, более высокого уровня деятельности компании, роста репутации, модернизации торговых точек

Достижение высокого уровня продаж посредством рекламы и других кампаний по продвижению товара

Внешняя логистика

Обеспечение эффективного распределения

Сохранение низкого уровня дистрибьюторских расходов

Обслуживание

Добавление стоимости продукта за счет высокого качества и дифференцированного подхода к обслуживанию

Минимизация сервисных услуг с целью снижения расходов

Виды деятельности в ценностной цепочке	Сферы компетенции, связанные со стратегиями дифференциации	Сферы компетенции, связанные со стратегиями, основанными на затратах/цене
Вспомогательные виды деятельности		
Инфраструктура организации	Акцент на качество	Акцент на производительность и снижение затрат
Управление людскими ресурсами	Обучение с целью формирования культуры, умений, соотносящихся с качеством продукта, его новейших разработок, обслуживанием клиентов	Обучение с целью снижения расходов
Развитие технологий	Разработка новых продуктов, улучшение их качества, совершенствование процесса изготовления продукта, повышение качества обслуживания	Снижение производственных затрат и увеличение производительности
Материально-техническое обеспечение	Приобретение высококачественных ресурсов и материалов	Приобретение низкозатратных ресурсов и материалов

Где применять стержневые компетенции и стратегии

После того как стержневые компетенции и стратегии компании разработаны, необходимо принять решение о сфере их применения. Стержневые компетенции и стратегии могут быть направлены на **старых клиентов существующих рынков**. Альтернативно они могут быть направлены на **новых клиентов существующих рынков**. Их также возможно направить **на новых клиентов новых рынков**. Новые рынки могут быть связаны с рынками, которые уже обслуживаются компанией, или, наоборот, не иметь к ним никакого отношения. Организация также может рассмотреть возможность применения своих компетенций в **совершенно новой отрасли**. Все решения о том, где использовать стержневые компетенции компании, определяют **стратегическое направление ее бизнеса**.

Как только компания принимает необходимые решения, она должна рассмотреть **методы** реализации выбранной стратегии.

Стратегические направления

Модель «продукт- рынок»

Самой распространенной моделью анализа возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа. Матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генерических (родовых) стратегий.

Существуют четыре широкие альтернативы:

проникновение на рынок - увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции;

освоение рынка - внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции;

разработка продукта - разработка новой продукции для обслуживания старых рынков;

диверсификация - разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков.

Матрица Ансоффа (компоненты векторного роста)

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Проникновение на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Проникновение на рынок

Основной целью стратегии проникновения на рынок является **увеличение рыночной доли на старых рынках** с помощью существующей продукции. Под этим подразумевается разработка мер, направленных на **усиление существующих стержневых компетенций, или создание новых**. Такие меры призваны улучшить качество обслуживания или качество продукта и вместе с этим повысить репутацию компании, выделяя ее среди конкурирующих фирм. Кроме того, при разработке компетенции можно сделать акцент на увеличении производительности, чтобы снизить затраты ниже уровня затрат конкурентов.

Проникновение на зрелые или угасающие рынки сложнее, чем на рынки, находящиеся в стадии роста. В случае если рынок угасает, компания может рассмотреть возможность *выхода с рынка* и переноса ресурсов на более прибыльные рынки.

Если на рынках компании наблюдаются признаки насыщения, она может изучить возможности новых направлений для своего развития.

Освоение рынка

Освоение рынка связано со **вступлением на новые рынки или новые сегменты старых рынков с использованием существующей продукции**. Основой вхождения на новые рынки является **усиление существующих компетенций, а также создание новых компетенций**. Чтобы проникнуть на новые сегменты существующих рынков, иногда необходимо разработать новые компетенции, которые будут обслуживать специфические запросы покупателей этих сегментов.

Интернационализация и глобализация - яркий пример того, как можно разрабатывать уже существующие рынки. Проникая на международные рынки, компания должна создавать новые компетенции, чтобы успешно справляться с языковыми и культурными проблемами, вопросами сбыта и т. п.

Основной риск, связанный с освоением нового рынка, заключается в том, что у компании может **не хватить практики и опыта деятельности на новых рынках**.

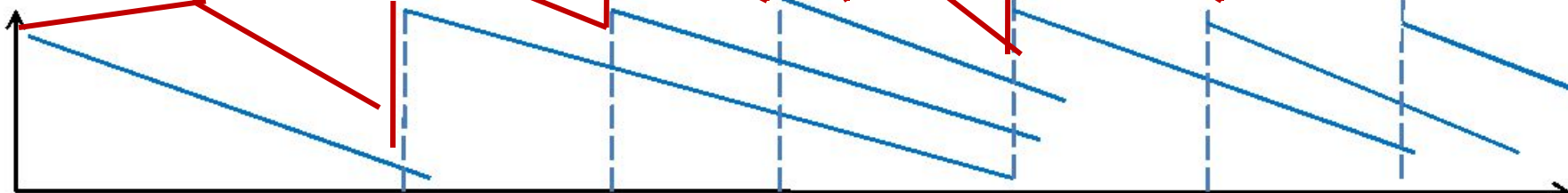
Разработка продукта

Разработка продукта означает разработку новых товаров для существующих рынков. Цель данного направления, как и предыдущих: привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю. Разработка нового продукта может происходить **на базе имеющихся компетенций или потребовать создания новых** (таких, которые могут понадобиться для научных исследований).

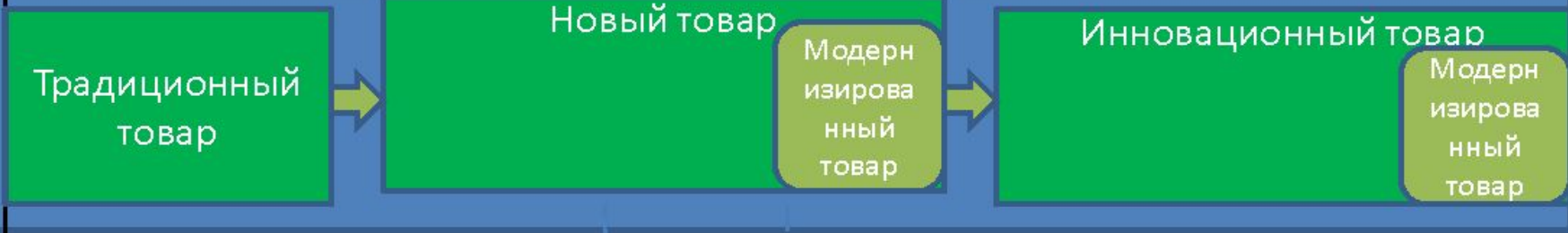
Разработка продукта имеет свои преимущества, так как у компании уже **имеется опыт работы с покупателями на существующем рынке**. Сегодня, когда жизнь продукта очень коротка, возможности его развития становятся важной стороной стратегического направления многих организаций.

Генезис рыночного предложения

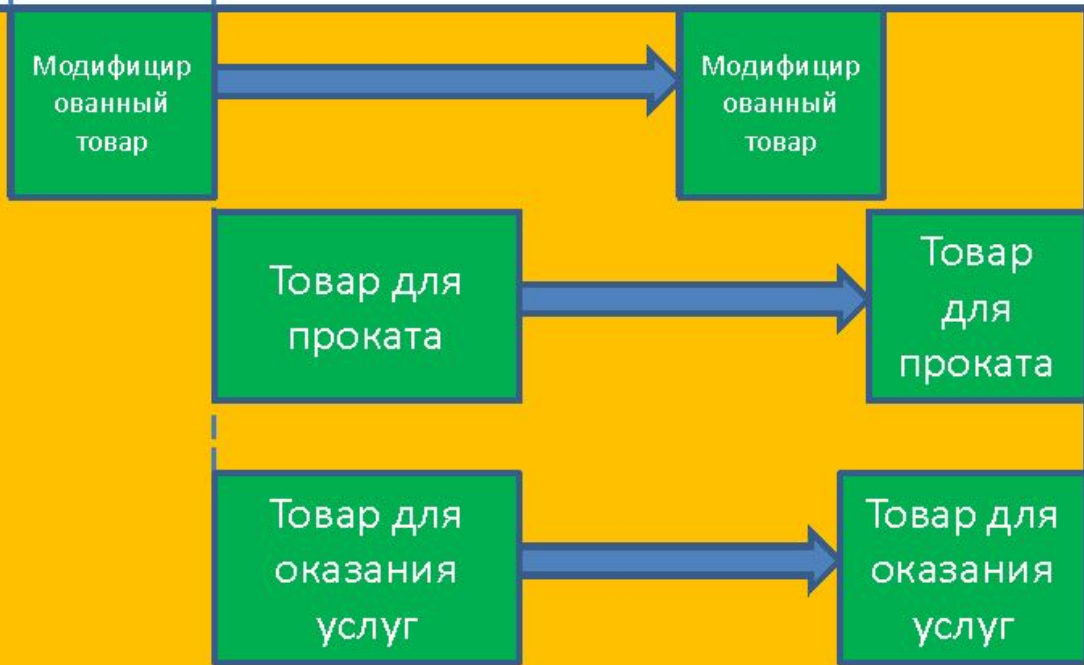
Продажи



Традиционные сегменты рынка



Дополнительные сегменты рынка



Диверсификация

Родственная диверсификация имеет место, когда продукты и/или рынки обладают некоторой степенью общности с уже существующими продуктами и/или рынками. Такое «сходство» снижает риск диверсификации. На практике родственная диверсификация обычно означает проникновение организации в сходные отрасли или восходящее/нисходящее развитие в цепочке существующих поставщиков.

Неродственная диверсификация представляет собой развитие продуктов и рыночных сфер, являющихся абсолютно новыми для организации. Такую форму диверсификации иногда называют *конгломератной* диверсификацией.

Родственная диверсификация позволяет усиливать существующие компетенции, а также создавать новые. Другими словами, она способствует развитию существующих у организации знаний и, кроме того, создает новые знания и умения.

Неродственная диверсификация несет в себе больший риск, чем родственная, так как предполагает производство **новой продукции для рынков**, с которыми **организация не знакома**. Компании придерживаются этого направления только в том случае, если налицо существенные ограничения для их развития на существующих или сопряженных рынках, а также если на новых рынках имеются большие возможности для их роста и развития. Кроме того, существуют потенциальная возможность экономии от масштаба, наращивания существующих компетенций и вероятность эффекта синергизма.

Стратегическое развитие и риск

Со стратегическим развитием связаны все возможные формы риска. **Наименьший риск** возникает в том случае, если развитие осуществляется **на имеющихся стержневых компетенциях и рынках**. Риск возрастает, если организация осваивает **новые, несопряженные рынки**. Но оправдан ли этот риск, будет зависеть от позиции компании на рынке, состояния ее рынков и продукции. Освоение новых рынков, родственных или неродственных, зависит от правильной оценки **возможностей, которые имеются у новых рынков по сравнению со старыми**.