

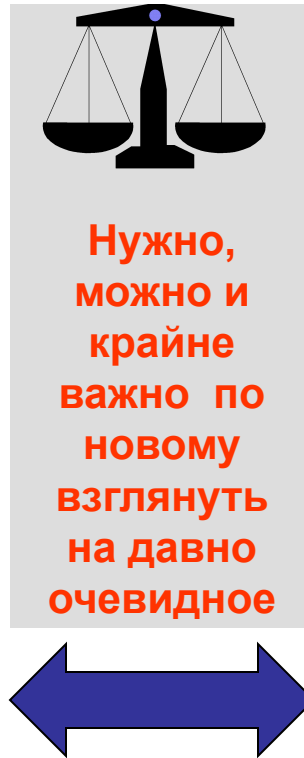
**Причины возникновения и
движущие силы механизма
конкуренции.
Выбор конкурентной
стратегии.**

*Конкуренция и бог, и дьявол одновременно.
(Э. Пенроуз).*

Коммерческое предприятие (фирма) - это хозяйственная организация, функциональной целью которой является получение прибыли. Это так, но и не совсем так....

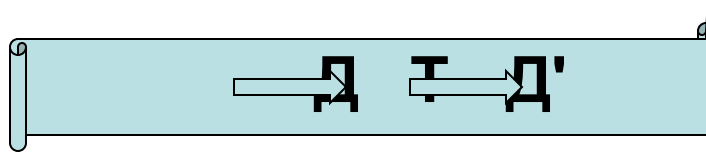
*Ключевая особенность рыночной экономики – это возможность **ВЫБОРА** со стороны потребителя, с кем из производителей вступить в отношения обмена.*

- **Обмен – это принципиальное понятие, которое лежит как в основе маркетинга, так и всей рыночной экономики в целом.**
- **Обмен понимается, как акт приобретения желаемого одной стороной, взамен предоставления ею другой стороне чего – то, нужного для нее.**



- *Если у Вас нет потребителей, то не может быть и никакого бизнеса.*
- *Отсюда, главная цель любого бизнеса - это создание потребителя.*
- *Вы производите не товары и услуги, а полезности, ибо только они и могут быть предметом обмена.*
- *Если Вы не в состоянии производить полезности, то Вы не сможете и участвовать в обменах.*
- *Если Вы не сможете участвовать в обменах, то как же Вы будете решать свои собственные проблемы?*

■ **Есть общеизвестные истины,
но что стоит за ними на самом деле?**



- Потребление или капитализация?
- В какую деятельность вложить деньги?
- Почему именно в нее?

- Производить или посредничать?
- Какой товар мы предлагаем?
- Кто его купит?
- Почему его купят?

- Где его купят?
- Купят весь или нет?
- Купят быстро или нет?
- Захотят ли купить еще?

Отметим для себя на будущее: любое управленческое решение так или иначе есть решение о вложении денег.

Прибыль возникает в результате того, что мы:

- продаем свой товар дороже, чем он обходится нам;
- в процессе обработки товара мы можем увеличить его полезность для потребителя (создать “добавленную стоимость”).

Прибыль – это функция от времени, в течение которого выявляются и удовлетворяются потребности клиента.

Проблема принятия управленческих решений в рыночных условиях.

- *Если у покупателя существует свобода выбора, то кто сказал, что он должен иметь дело именно с Вами?*
- *Любой нормальный человек, в том числе и Вы, всегда стремится получить «большее за меньшее».*
- *Выбирая, с кем из продавцов заключить сделку, покупатель всегда исходит из соотношения «цена / полезность» (что надо отдать - что за это можно получить).*
- *Все имеют дело с ограниченными ресурсами, и чтобы легко отдать свой универсальный ресурс (деньги), нужно быть абсолютно убежденным, что в обмен будет получено нечто более ценное (полезное).*
- *Что обладает для него полезностью, а что нет, решает только сам покупатель.*
- *Удача бизнесмена - в понимании, что ценно для потребителя.*

Управление коммерческим предприятием в условиях рынка – это осознанные и спланированные действия по созданию конкурентных (отличительных) преимуществ.

Конкурентные преимущества для бизнеса - не более, чем способность создавать то, что потребитель воспринимает как ценность для себя.

Что такое «ценность для потребителя?»

Ценности представляют собой некие блага для потребителей, т.е. то, что делает их жизнь лучше или приносит ощутимую выгоду.

Предлагаемая производителем ценность - это описание благ, которые организация предлагает потребителям, и цен, по которым эти блага предоставляются.

Товар или услуга становятся благом лишь в том случае, если потребитель воспринимает их как благо.

Суть «игры», в которую играют на рынке все корпорации, заключается в максимизации (на концептуальном уровне) разницы в восприятии потребителя между получаемыми благами и уплачиваемой за них ценой.

Идентификация блага представляет собой рассмотрение жизни потребителя в таких простых координатах, как "до" и "после".

Другими словами можно сказать, что блага - это чудесное снадобье, при помощи которых производится человеческое счастье.

•Каким, собственно, бизнесом мы занимаемся?

- **Самое главное при выработке стратегии, по мнению Питера Друкера, - это движение от вопроса «что представляет собой наш бизнес сегодня» к ответу на вопрос «каким ему следует быть завтра?»**
 - **Дать ответ на вопрос «что представляет собой наш бизнес сегодня» на самом деле отнюдь не просто...**
 - **Дело вот в чем: то, что мы продаем, и то, что покупают наши клиенты, на самом деле далеко не всегда одно и то же, как нам кажется...**
- APPLE продает персональные компьютеры, но ее старый корпоративный слоган резюмирует то, что в действительности покупают потребители, а именно: “силу, исполняющую ваши мечты”.
 - Хerox продает копировальные аппараты, но ее потребители покупают производительность офисного труда и улучшение коммуникации между людьми.
 - Как заявляют в компании Revlon, на фабриках они делают косметику, а в магазинах продают надежду.
 - Покупателям не нужны сверла - на самом деле, они платят за отверстия.
 - National Geographic продает не журнал, а возможность познавательного, но недорогого путешествия, не выходя из дома.
 - Банки продают не финансовые услуги, а защиту будущего благосостояния.

И мы должны абсолютно четко представлять себе:

- Провалы в бизнесе порождены тем, что при наличии правильных устремлений, руководство имеет тенденцию измерять успех ложными показателями ... Судите об успехе в таких же категориях, как его определяет клиент... До того как я присоединился к “Континентал”, компания измеряла лишь один параметр – затраты... Это не было тем, что хотели клиенты.

Gordon Bethune, Continental Airways

- *Согласно работе Г. Йоханссона, ценность для потребителей создается четырьмя способами (по отдельности или в каких-либо сочетаниях): улучшенное качество, обслуживание, сокращение издержек для потребителя и сокращение времени коммерческого цикла.*

- **Что мы реально поставляем потребителю в виде ценности для него? Все ли наши клиенты получают ценность от одного и того же?**
- **Является ли это конкурентным преимуществом?**
- **Существуют ли области, в которых мы не создаем такую ценность, которая может быть востребована нашими клиентами в будущем или получена ими от конкурентов?**
- **В чем должны состоять наши цели относительно клиентов? (прибыльность клиента, рост доли в бизнесе клиента, отношения с клиентами)**

Причины возникновения, и движущие силы «механизма конкуренции».

«Корневыми» причинами **КОНКУРЕНЦИИ**, видимо, следует считать две вещи, характерные для рыночной экономики, в основе которой лежат отношения обмена:

это как свобода выбора для потребителя (что приобрести), так и свобода выбора для производителя (что произвести), наряду с их личной ответственностью за последствия этого выбора.

- В принципе, конкуренция - это борьба между производителями за предпочтения потребителя.
- В английском языке термин, обозначающий конкуренцию, звучит как **СОРЕВНОВАНИЕ**.



- Отсюда, становится абсолютно понятным и значение слова **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ** - в сущности, это все, что обеспечивает Вашему предложению сравнительные преимущества с подобными предложениями других производителей.

Этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому **CONCURRENTIA**, означающее «столкновение», «состязание».

Продуктовая конкуренция

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

МЕЖДУ ПРОДУКТАМИ, КОТОРЫЕ МОГУТ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ОДНУ И ТУ ЖЕ ПОТРЕБНОСТЬ, НО РАЗНЫМИ СПОСОБАМИ

ВИДОВАЯ

МЕЖДУ ПРОДУКТАМИ, КОТОРЫЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНЫ ДЛЯ ОДНОЙ ЦЕЛИ, НО ИМЕЮТ СУЩЕСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ПАРАМЕТРАХ

МЕЖФИРМЕННАЯ

МЕЖДУ ПРОДУКТАМИ, КОТОРЫЕ ИДЕНТИЧНЫ ПО СВОИМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ СВОЙСТВАМ, НО ПРОИЗВОДЯТСЯ РАЗНЫМИ ФИРМАМИ

По «сопоставимости продуктов»

ПО СПОСОБУ СОПЕРНИЧЕСТВА

ЦЕНОВАЯ

КОГДА В ОСНОВЕ ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ ОДНОГО ПРОДУКТА ДРУГОМУ ЛЕЖИТ ЦЕНА (КОНКУРЕНЦИЯ ЦЕННИКОВ)

НЕЦЕНОВАЯ

КОГДА В ОСНОВЕ ПРОТИВОПОСТАВЛЕНИЯ ОДНОГО ПРОДУКТА ДРУГОМУ ЛЕЖАТ ЕГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СВОЙСТВА

ЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ В ЯВНОЙ ФОРМЕ - «СКРЫТАЯ» ЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Конкурентоспособность товара

Конкурентоспособность товара: степень его привлекательности для совершающего реальную покупку потребителя.

- Для потребителя – представляет собой неоплаченную, доставшуюся ему даром долю потребительской ценности.
- Для производителя – является количественной мерой конкурентоспособности его товара.

«Не существует объективно самого лучшего продукта. Существует лишь самый лучший продукт для конкретных нужд господина Мюллера»
(Вернер Мефферт).

Обратим внимание на то, что конкурентоспособность связана не с отличными характеристиками товара, как таковыми, а с его привлекательностью для делающих покупки клиентов.

- **Запас конкурентоспособности товара:** разность между потребительской ценностью товара и той ценой, за которую он был реально куплен.

Факторы повышения конкурентоспособности товара с позиции потребителя.

- Как известно, прибыль представляет собой разность валового дохода и валовых издержек.
- Поэтому прибыль может быть увеличена за счет двух факторов: либо путем снижения издержек, либо с помощью повышения дохода.

Издержки потребителя могут быть снижены:

- Понижением цены потребляемого товара.
- Уменьшением стоимости его доставки, установки, наладки и др. сопутствующих расходов.
- Сокращением стоимости эксплуатации продукта.
- снижение рисков, связанных с качеством продукта

Доход потребителя может вырасти:

- От повышения цен на его готовую продукцию в случае, если использованные комплектующие позволяют повысить ее параметры (Интел инсайд).
- Из-за роста количества продаваемых товаров.

Чем большую ценность для потребителя представляет товар, и меньше цена, которую придется заплатить за него, тем выгоднее представляется сделка покупателю.

- Потребительской ценностью товара и /или услуги является максимальная цена, которую потребитель считает для себя выгодным заплатить за нее.

- *У каждого конкурентоспособного товара цена реализации ниже потребительской ценности.*
- *Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им дополнительной прибыли от использования товара.*
- *Для поставщика она соответствует «запасу конкурентоспособности» его продукции.*

Движущим мотивом при выборе партнера по сделке является простое стремление получить большее за меньшее.

•ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ.

Принимая решение о покупке, клиент, по сути, старается выбрать предложение с наиболее выгодным для него соотношением «цена / полезность».

Отсюда, управление конкурентоспособностью - это стремление достичь того, чтобы обеспечить наиболее высокое качество товаров (услуг) при минимальных затратах на их производство (издержках).

На самом деле это означает, что конкурировать с другими производителями можно или по цене, или по качеству. Можно и по тому, и по другому параметру, но это мало кому удается.

Матрица Портера

Целевой рынок сбыта	Стратегическое преимущество	
	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Широкий	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия дифференциации продукта
	Стратегия фокусирования (концентрации)	
Узкий	с акцентом на снижение издержек	с акцентом на дифференциацию продукта

М. Портер в книге “Стратегия конкурентной борьбы” писал:

“...достижение конкурентного преимущества требует, чтобы фирма сделала выбор. Позиция “всем сестрам по серьгам” – это рецепт стратегической заурядности и низкой эффективности, потому что он часто означает отсутствие у фирмы каких бы то ни было конкурентных преимуществ. Фирма, которая “застряла где-то посередине”, оказывается в неблагоприятном положении, поскольку конкурент, выделяющийся низкими издержками, дифференциацией или концентрацией, лучше приспособлен к соперничеству в любом сегменте рынка”

В бизнесе есть два способа делать деньги:

1. Производить продукцию с наименьшими затратами;

2. Иметь то, чего нет у других.

Дж. Стэк.

	<i>Дорогой сектор</i>	<i>Дешевый сектор</i>
Продавец ЭКСКЛЮЗИВНЫХ товаров	Бутик («мясо»)	?
Продавец стандартных товаров	?	Дискаунтер («рыба»)

• **Максимизируем
торговую наценку**

- Такой подход скорее пригоден для эксклюзивных товаров (цена за мечту значения не имеет)
- Ошибки в выборе ассортимента могут привести к «затовариванию»; высок риск «связывания» оборотного капитала
- Успешность бизнеса определяет расположение, квалификация и мотивация персонала

Д-Т-Д'

• **Максимизируем
скорость оборота**

- Для стандартного товара основным критерием выбора становится цена
- Цель- сократить продолжительность коммерческого цикла, при этом риск «связывания» оборотного капитала сокращается
- Успешность бизнеса определяется «технологией» ведения бизнеса и методами управления

«Если нет особых оснований, по которым клиенты должны покупать у Вас, просто предложите им хорошую цену».

ВАРИАНТ:

Если Вы ничем не отличаетесь от других, хорошо бы снизить цену...

Дискаунтеры.

Эту бизнес-модель традиционно связывают с двумя направлениями – ритейлом и авиаперевозками.

На самом деле стратегия low-cost на потребительском рынке практически не имеет ограничений.

Бизнес-идея дискаунтера заключается в маниакальном стремлении к снижению издержек.

- *Цель достигается различными способами: давлением на поставщиков, исключением посредников, аскетизмом в оформлении торгового зала, безупречной логистикой.*
- *Внимание менеджеров полностью сосредоточено на обороте. В марже имеют значение доли процента.*
- *Рентабельность продаж отдельных товарных категорий не волнует. Более важным считается выполнение общего финансового плана.*
- *Эффективность такой стратегии оценивается по выручке с квадратного метра и операционной прибыли.*

Как говорят в США, **retail is detail**. Эффективность работы розницы зависит от внимания к деталям.

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании.

Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны:

- контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами;*
- или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью;*
- продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить;*
- кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт;*
- далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами.*

Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени.

В каких случаях стратегия низких издержек является лучшей?

- *Когда продукция отрасли в основном стандартизирована и товар можно приобрести у большого числа продавцов.*
- *Когда сильна ценовая конкуренция среди продавцов, а покупатели очень чувствительны к разнице в цене.*
- *Когда существует мало путей такой индивидуализации продукции, которая была бы востребована потребителями.*
- *Когда большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом.*
- *Когда покупатель не сталкивается с необходимостью серьезных затрат при смене поставщиков.*
- *Когда крупные покупатели обладают достаточными возможностями «сбивать» цены.*

Но не забывают, что:

ценовая конкуренция приводит к падению привлекательности рынка, и, следовательно, как бумеранг, бьёт и по тем, кто её применяет.

Достижение ценовой конкурентоспособности в виде преимущества в цене

Все компании должны стремиться сокращать непродуктивные затраты. Однако те, кто выбирает это своей стратегией, должны быть готовы пойти дальше других.

Здесь есть три основных подхода:

↓

Снижение издержек без изменения базовой структуры компании (сокращение затрат, «бережливое производство», бюджетирование, контроллинг, повышение глубины переработки, усиление покупательной способности, лучшее местоположение и т.п.).

↓

↓

Снижение издержек на единицу продукции (эффект масштаба, «кривая обучения», ABC, узкая специализация - возможность накопления уникального опыта, квалификации, использования высокоэффективного специализированного оборудования, «контрактор»).

↓

↓

Изменение структуры для полного устранения некоторых издержек («реконфигурация цепочки ценности» по Портеру, т.е. реорганизация компании, просто исключая те затраты, которые конкуренты продолжают считать «неизбежными»).

↓

• Соответствующая система управления и организационная структура.

Если все возможности снижения затрат уже исчерпаны, то можно использовать:




- *Сокращение потери клиентов.*
- *Получение большего объема сделок или “большей доли кошелька” существующих клиентов.*
- *Привлечение новых клиентов на существующих рынках.*
- *Выход на новые сегменты рынка.*
- *Предложение новых способов применения или использования существующих товаров (услуг).*
- *Выпуск новой продукции или услуг для имеющих или новых клиентов.*
- *Выход на новые рынки в других регионах.*
- *Повышение цен.*



Обычно ценовая стратегия строится на возмещении производственных издержек. В лучшем случае, это справедливо для определения нижней границы цены. Реально же 80-90% установленных таким образом цен оказываются **заниженными**.

Цена на 99% поглощает внимание покупателя.

Но на самом деле цена – всего лишь одна из статей затрат, которые следует принимать во внимание, принимая решение о покупке.



• **Основным движущим фактором всех затрат предприятий является необходимость решить ту или иную проблему.**

Долларизация – это денежная оценка выгод, получаемых клиентом в результате приобретения продукта или услуги. Иными словами, долларизация – это выражение той самой “добавленной стоимости”, т.е. определение в денежных единицах реальной стоимости выгоды, которую вы предлагаете своему клиенту.

Джеффри Дж. Фокс, Ричард К. Грегори.

Наибольшими возможностями для представления преимуществ потребительских товаров в денежном выражении обладают товары или услуги, которые непосредственно влияют на другие текущие расходы

- экономия времени
- нет нужды нанимать помощника
- экономия на расходных материалах

Предприятия не покупают – они инвестируют.

Вы должны четко понимать, почему клиентам выгодно вкладывать деньги в предлагаемый вами товар.

- Компании получают стоимость от поставщиков и расплачиваются с ними, возвращая часть созданной стоимости.
- В свою очередь, они создают стоимость для своих клиентов и могут получить часть стоимости обратно, что позволит им создать положительную чистую стоимость для владельцев компании.

Продавцам следует мыслить так, как если бы они были членами команды своего клиента.

Клиент концентрирует свое внимание на цене, если отсутствует иная финансовая информация.

Переключайте внимание клиентов на экономическую ценность результата.

Никогда не миритесь с попытками покупателя представить ваш товар как стандартный. Это его способ давления на цену.

Принцип Гаузе.

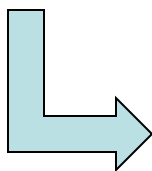
Основатель
БКГ Брюс
Хендерсон
(1915 – 1992),
утверждал, что
компании
могут
значительно
увеличить
прибыль, если
займут
отдельные
ниши и смогут
избежать
прямой
конкуренции.

- За основу этой теории Хендерсон взял принцип конкурентного исключения, впервые сформулированный советским ученым – биологом Г.Ф. Гаузе.
- Он помещал в пробирку два простейших микроорганизма, которые питались разными видами дрожжей и занимали разные экологические ниши. В этом случае оба вида могли сосуществовать неопределенно долгое время.
- Но все попытки поместить в одно замкнутое пространство два вида инфузорий, которые питались одинаковой пищей и обитали в одной экологической нише, всегда заканчивались вытеснением одного из видов.
- Вывод: сосуществование в ограниченном пространстве невозможно, если особи ведут одинаковый образ жизни.

• **Извечное противостояние возникает на тех рубежах, где возможности соперников равны. Противостояния не будет там, где есть явное превосходство. Терминология военных действий наглядно это иллюстрирует.**
Брюс Хендерсон.

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя, и, что очень важно, обеспечение устойчивости такой ситуации.

Существует три основных подхода к созданию покупательской ценности:



- Придание продукции таких свойств и качеств, которые повысили бы неэкономическое (или нематериальное) удовлетворение потребителя.
- Придание продукции таких свойств, которые повысили бы эксплуатационные характеристики при использовании продукции покупателем.
- Придание продукции таких свойств, которые снижали бы общие затраты потребителя при использовании продукции компании.

Компания, стратегия дифференциации которой создает умеренную дополнительную ценность, но ясно сигнализирует о ней, может устанавливать более высокие цены, чем компания, которая создает более высокую ценность, но хуже сигнализирует об этом. Маркетологи связывают это обстоятельство с «позиционированием».

Маркетинг - это битва восприятий, а не продуктов...

Позиционирование товара - это процесс создания производителем продукта с определенными свойствами, и подборки маркетинговых методов для занятия этим продуктом определённого места в сознании потребителя по отношению к подобным продуктам конкурентов.



Позиционирование по «	<i>Ассоциация продукта с конкретной, значимой для потребителя характеристикой (атрибутом).</i>
Позиционирование по преимуществу	<i>Ассоциация продукта с определенным потребительским преимуществом.</i>
Позиционирование по использованию / применению	<i>Ассоциация продукта с наилучшим методом использования или применения</i>
Позиционирование по потребителю	<i>Ассоциация продукта с определенной (</i>
Позиционирование по конкуренту	<i>Ассоциация продукта посредством выгодного сравнения с продуктом конкурента</i>
Позиционирование по категории продукта	<i>Ассоциация продукта с другими признанными товарами на рынке</i>
Позиционирование по соотношению цена / качество	<i>Ассоциация продукта с наиболее выгодным соотношением качества и цены</i>

Покажите ясно и убедительно, чем Вы отличаетесь от других, и почему чрезвычайно привлекательно иметь дело именно с Вами.

Отсутствие логики – основная причина провала большинства маркетинговых программ.

Если отличие заключается в товаре, необходимо продемонстрировать потребителям различия между вашим продуктом и товарами конкурентов.

Сфокусируйтесь на одном ярком атрибуте предлагаемого продукта или услуги и попытайтесь донести его до сознания целевой аудитории

Маленький секрет: отличие не обязательно должно быть связано с товаром. Но мало найти некое отличие: важно воспользоваться им так, чтобы покупатели ощутили выгоду.

- *Беспощадно вырезайте все то, что, как и вы, могут сказать и ваши конкуренты.*
- *Избавляйтесь от всего, доказательство чего требует сложного анализа.*
- *Избегайте того, что не соответствует восприятию ваших покупателей, говорите на их языке.*
- *Наилучший способ проникновения в сознание – сверхпростое сообщение.*

Добиться превосходства в стратегии – значит четко представлять себе, в чем эта стратегия заключается, и постоянно доводить это знание до покупателей, работников и акционеров. *Это простое, сфокусированное предложение ценности.* Другими словами, почему покупатель должен совершить покупку у вас, а не у кого-то из ваших конкурентов?”
(“Траут о стратегии”, “Питер”, 2004)

В успешном первенстве нет ничего сложного. Нужна лишь хорошая дифференцирующая идея.

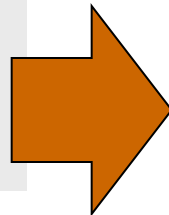
- **Лидерство** – наиболее мощная идея для дифференцирования торговой марки. Потребители считают, что первый появившийся в некоторой категории товар является оригинальным, а все остальное - лишь копии.
- Каждый товар в зависимости от товарной категории обладает **совокупностью различных атрибутов**. Некоторые свойства могут иметь для покупателей большее значение, чем другие. Сочетание свойств часто определяет уникальность товара (как, впрочем, и человека).
- Люди привыкли к непрерывному появлению товаров **“следующего поколения”**. Чтобы убедить потенциального покупателя в том, что ему предлагается действительно новый продукт, важно продемонстрировать **“разрыв с прошлым”**.
- Различия между товарами зачастую заключаются в том, **как они сделаны**.
- В качестве дифференцирующего признака специалист может использовать свои **компетенции**. Специализация позволяет эксплуатировать образ эксперта, или производителя, обладающего уникальной компетенцией.
- С пользой для себя можно демонстрировать **“мнение других людей”**.
- **Вечные ценности:** классика, традиция, семейное наследие, достопримечательность, региональная особенность - идеи, выигрышные всегда!

Почему стратегия дифференциации является лучшей?

М. Портер утверждает, что дифференциация продукта - наиболее жизнеспособная стратегия:

- Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов.
- Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов.
- Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от давления поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов.
- Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей будет ограниченный выбор и, соответственно, ограниченная возможность сбивать цены.

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и обеспечение устойчивости такой ситуации.



Поэтому стратегия дифференциации является лучшей всегда, хотя ее реализация сложнее, и часто обходится дороже.

“В сделках с недвижимостью главное – расположение, расположение и еще раз расположение. В бизнесе – дифференцирование, дифференцирование и еще раз дифференцирование”

(Р. Гойзуэта, бывший исполнительный директор компании Кока-Кола).

Достижение конкурентоспособности на основе дифференциации товаров и услуг

- **Репутация, марка:** продукт изначально обладает высокой привлекательностью, пользование им является престижным.
- **«Близость к потребителю»:** производитель хорошо представляет себе систему ценностей потребителя, а так же его мотивы при выборе и приобретении товаров, и способен учитывать их малейшие изменения.
- **Инновационный потенциал:** производитель способен корректировать свои действия в соответствии с ситуацией на рынке и поведением конкурентов; умение быстрее других создавать и выводить на рынок новые товары.
- **Технологическое преимущество:** обладание «ноу-хау» и оборудованием, позволяющими создавать современные, высокотехнологичные и эмоционально привлекательные товары с уникальными свойствами (на основе «технологических прорывов»).
- **Гибкость производства:** возможность быстрой переналадки оборудования.

Соответствующая система управления и организационная структура.

Третья типовая стратегия: концентрация

Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона.

В каких случаях стратегия концентрации является лучшей?

- *Когда «целевой» сегмент рынка достаточно велик, чтобы быть прибыльным*
- *Когда «целевой» сегмент обладает потенциалом роста.*
- *Когда «целевой» сегмент не является жизненно важным для главных конкурентов.*
- *Когда компания обладает достаточным опытом и ресурсами для эффективного обслуживания данного «целевого» сегмента.*

Компания, способная добиться приверженности потребителей, сможет через это защитить себя от внешних угроз.

“Кредо” компании “Глория Джинс”.

- *Мы должны быть дешевле, это главное. Можно иметь супербренд, не имея остального, - проиграешь. Можно иметь суперкачество, не имея цены и бренда, - проиграешь! Но реже всего проиграешь, имея суперцену, не имея качества и бренда.*

Вл. Мельников,
“Глория Джинс”

- **Уникальный продукт:** заимствовать лучшие инновации в дизайне джинсовой одежды, собирая образцы по всему миру.
- **Уникальный ассортимент:** разрабатывать по 40 новых моделей в неделю, не проводя ненужных исследований.
- **Уникальные продажи:** сократить цикл жизни продукта до полутора месяцев, чтобы постоянно обновлять ассортимент в магазинах.
- **Уникальный бренд:** поддерживать бренд рекламой, при этом создавать дешевый продукт, конкурирующий с китайским немарочным товаром.
- **Уникальный менеджмент:** постоянно изменять и перестраивать всю компанию, не дожидаясь появления признаков кризиса.

Матрица Трейси-Вирсема

Стратегические границы	Стратегическое преимущество		
	Неповторимость продукта (в широком смысле) с точки зрения потребителя		Преимущества в себестоимости
	Варианты стратегий		
Вся отрасль	Дифференциация (лидерство по продукту или близость к клиенту)		Лидерство по издержкам (операционное превосходство)
Один (несколько) сегмент рынка	Концентрация на сегменте		
	За счет незаменимого/уникального продукта	За счет близости к клиенту	За счет низкой цены

По мнению Портера, лучше применять только один из этих подходов. Неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в положении "застрявших где-то посередине" и без какой-либо внятной, обоснованной стратегии.

«Фундаментальная» задача бизнеса

“Менеджмент представляет собой весьма любопытное явление. Он щедро оплачивается, несет в себе огромное влияние и практически лишен здравого смысла”.

*Г. Минцберг,
профессор, автор
многих книг по
стратегии в бизнесе*

- Недостаток здравого смысла, по Друкеру, проявляется прежде всего в стремлении решать проблемы прошлого, игнорируя при этом возможности, определяющие будущее.

- **Создание стоимости (которая реально проявляется в виде той ценности для клиента, за которую он готов платить), превосходящей затраты на ее получение, является фундаментальной задачей бизнеса.**

Процветающая компания отличается от конкурентов тем, что умеет уникально сочетать время, место, продукцию и потребителей.

Брюс Хендерсон.

«Внутри» бизнеса нет и не может быть прибыли – есть только затраты (П. Друкер).

ПРИБЫЛЬ:

- Существует только вовне, и определяется способностью предприятия производить то, что является ценностью для потребителя, на основе использования внешних знаний.
- Лидерство на рынке – это первенство не в размерах, а в уникальности услуги, ее ценности для потребителя.
- Результатов можно достичь путем использования возможностей, а не путем решения проблем.
- Ключом к достижению высоких результатов является концентрация на том, что приносит результат.
- Лучший способ контроля затрат – это концентрация на результатах.

ЗАТРАТЫ:

- То, чем располагает предприятие, почти всегда распределяется неверно.
- Результаты и расходы обычно находятся в обратной пропорции.
- Правила распределения ресурсов можно сформулировать следующим образом: не минимум затрат, а максимум результата; ничто не должно поглощать ресурсы за счет областей наибольших возможностей; для принятия управленческих решений необходима система приоритетов.
- Вложение денег в создание полезностей – в этом и есть основной смысл предпринимательства

У вас есть три варианта действий

После того, как вы определите источник успеха вашей компании, у вас есть три варианта действий (но только второй и третий являются разумными):

- Исправить то, в чем мы слабее.
- Продолжать усиливать те области, в которых мы сильны.
- Сконцентрироваться на тех областях цепочки ценности, которые способствуют развитию наших сильных сторон, и постепенно уйти из тех областей, где наши позиции оставляют желать лучшего.

Это может привести к уменьшению масштабов бизнеса, но будет означать существенный прирост эффективности.

Вы никогда не получите конкурентного преимущества, если неверно определите сферу, в которой хотите его создать.

Наращивайте свои преимущества (развивайте сильные стороны) там, где ваши конкуренты показывают свою слабость, или не видят новых возможностей.

- Стратегический сектор – это такой сектор, в котором вы можете получить и использовать конкурентное преимущество. Стратегические сектора полностью очерчиваются в рамках конкурентной дифференциации.
- Доля рынка в стратегическом секторе, а не размер компании – вот что предопределяет доходность.

- **Извечное противостояние возникает на тех рубежах, где возможности соперников равны. Противостояния не будет там, где есть явное превосходство. Терминология военных действий наглядно это иллюстрирует. *Брюс Хендерсон.***

Цель - конкурентные преимущества

Любой бизнес – это система, состоящая из трех элементов



- На вопрос, у кого существует конкурентное преимущество, может быть только три ответа: у нас; у конкурента; ни у кого.

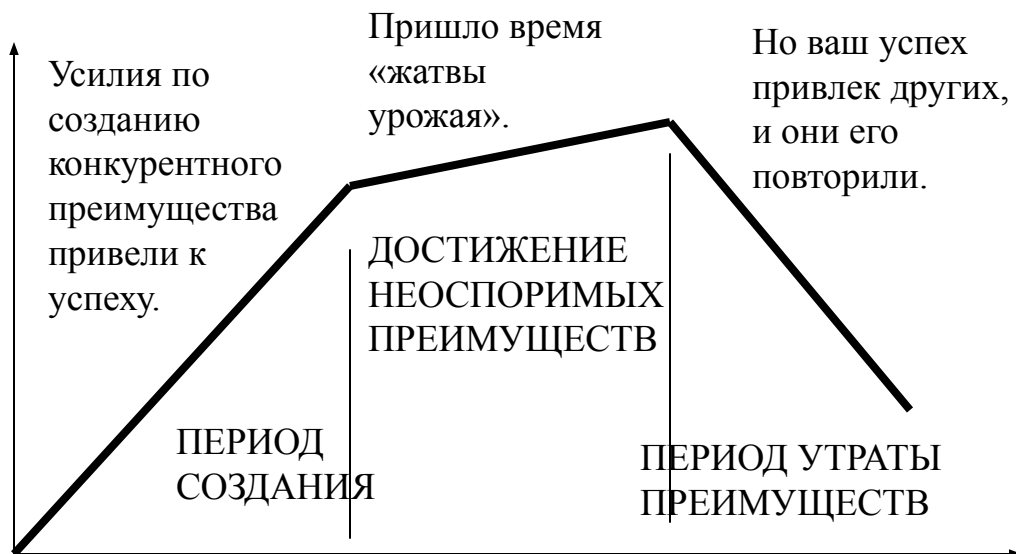
Вы никогда не получите конкурентного преимущества, если неверно определите сферу, в которой стремитесь его создать.

- *Конкурентное преимущество достигается в том случае, когда компании удастся идентифицировать рынок или рыночную нишу, в которой она имеет преимущество по цене или преимущество по затратам или же оба этих преимущества над конкурентами.*

«Жизненный цикл» конкурентных преимуществ

*Конкурентные
преимущества -
это*

все то, что обеспечивает Вам сравнительные преимущества по отношению к другим «игрокам» рынка, в том числе по уровню эффективности использования имеющихся в Вашем распоряжении всех видов ресурсов.



- *Однажды обретенное конкурентное преимущество удержать навсегда невозможно.*
- *То, что было преимуществом вчера, не обязательно будет им и завтра.*
- *Преимущества обретают не те, кто обладает наибольшими ресурсами, а те, кто конструктивно мыслит.*

Формирование «отличительных» (конкурентных) преимуществ

В чем состоят потребности потребителей?

«Ценностный» анализ

- Кто наши покупатели?
- Каковы их нужды?
- Что они считают ценностью (полезностью)?
- Как они принимают решения о покупке?

В чем состоят планы (стратегия) конкурентов?

Конкурентный анализ

- Кто является нашими конкурентами?
- Кто будет конкурентом завтра?
- Каковы их стратегии?
- Каковы наши возможности?

«Отличительные» преимущества

Стратегия ведения бизнеса
(конкурентная стратегия)

Что мы будем считать стратегией?

- В начале определим стратегию как принятие решений, которые преднамеренно или непреднамеренно устанавливают долгосрочное направление деятельности предприятия, что и предопределяет его будущее.

- *Можно говорить о двух свойствах конкурентного преимущества: чтобы отличаться, нужно действовать иначе, чем конкуренты; поэтому выбор, в чем иначе, приобретает решающее значение.*
- *Можно сказать и так: решения о том, чего не надо делать, от чего следует отказаться, являются определяющими.*

- Прибыльность не может быть стратегической целью: ее легко можно увеличить сегодня, сэкономив на инвестициях в будущее. Но ее получение - это условие ведения любого бизнеса, поскольку именно за счет прибыли финансируется его развитие.
- П. Друкер предложил считать основной задачей само сохранение бизнеса во времени.

Отсюда, цель стратегии - выявление, формирование и развитие конкурентных преимуществ.

Бизнес – стратегия, которую иногда еще называют конкурентной стратегией или просто стратегией, определяется следующими элементами.

- *Товарный рынок, на котором будет конкурировать фирма.*
- *Цели компании относительно рынка.*
- *Меры по противодействию планам конкурентов.*
- *Обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ на основе стратегических активов (ресурсов) или компетенций (знаний).*
- *Функциональные стратегии, необходимые для поддержки и обеспечения реализации стратегии конкуренции на выбранном товарном рынке (маркетинговая, инновационная, производственная, распределительная и др.).*

Для «монопродуктового» предприятия этот перечень можно считать минимально необходимым и исчерпывающим.

Для крупной корпорации признать его достаточным нельзя.

Стратегии лидерства на рынке

Стратегия конкурентной борьбы - сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса, например такие:

- **Что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?**
- **Каковы вероятные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?**
- **Как будет развиваться моя отрасль?**
- **Какую позицию может занять моя фирма, чтобы вести долгосрочную конкуренцию?**

Компания - лидер может иметь рентабельность, на порядок более высокую, чем даже «следующая за лидером»...

Отталкиваясь от идей Портера, можно получить матрицу “Конкурентные преимущества”.

Преимущество в издержках	Высокое	1. «Дешево и качественно» <i>EasyJet / Debonair</i> <i>Aldi / Netto</i>	2. «Всюду поспели» <i>Dell Computer</i> <i>Amazon Direct</i>
	Низкое	4. «Застравили посередине» <i>Levi Strauss</i> <i>McDonalds</i>	3. «Не такие как все, и гордимся этим». <i>Vision Express</i> <i>British Airways</i>
		Низкая	Высокая
	Дифференциация		

Слова “высокий” и “низкий” на каждой оси означают не абсолютные, а относительные (по отношению к конкурентам) величины. Поэтому компания с низкой базой издержек, работающая на рынке, где низкие издержки являются правилом, не имеет преимуществ перед конкурентами и должна искать свое место в нижней половине матрицы.

Отталкиваясь от идей Портера, можно получить матрицу “Конкурентные преимущества”.

- **В квадранте 1** мы видим компании, которые смогли исключить издержки, которые их конкуренты считают само собой разумеющимися. Их товары и услуги удовлетворяют базовые потребности, поэтому цена выступает как основное преимущество.
- **Квадрант 2** – место компаний, которые сумели создать не только преимущества по издержкам, но и дифференцированный товар.
- **Квадрант 3** занимают компании, которые значительно продвинулись по пути дифференциации, но при этом увеличили свои издержки. Их клиенты – те, кто готов оплачивать самое высокое качество.
- **Квадрант 4** объединяет абсолютное большинство компаний,



*Нет таких компаний, которые стремились бы сюда попасть.
Они выталкиваются в этот квадрант конкурентами.*

Наиболее распространенные стратегии достижения лидерства на рынке

Лидерство по товару:

Организационная культура таких компаний основывается на стремлении к достижению лидерства и осуществление инноваций. Это позволяет им обеспечивать быстрый рост за счет назначения высоких цен.

Лидерство по торговой марке:

Организационная культура таких компаний основывается на стремлении к достижению высокой «эмоциональной ценности», и снижению «покупательских рисков».

Лидерство по обслуживанию (сервису):

Организационная культура таких компаний основывается на стремлении к достижению наивысшего уровня сервиса для потребителей, готовых за это платить.

Лидерство по близости к потребителю:

Организационная культура таких компаний основывается на стремлении к достижению «индивидуализации» отношений с потребителями, и осуществления маркетинга «один на один».

Оборонительные и наступательные стратегии.

Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения.

Идеальным является случай, когда наступательный ход быстро создает конкурентное преимущество.

Но есть еще один вариант поведения, и о нем вспоминают все чаще - кооперационный...

Типы наступательных стратегий:

- Преодоление сильных сторон конкурента
- Наступление на слабые стороны конкурента
- Обходные маневры (исключающие лобовое противостояние)

Возможные бизнес-стратегии:

ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Оборонительные действия характерны для лидеров рынка. Наиболее агрессивные из них готовы атаковать сами себя (свежими идеями). Агрессивный лидер всегда «блокирует» действия конкурентов.

ФЛАНГОВЫЕ АТАКИ

Внезапный захват «ничейной» рыночной территории. При этом речь может идти не только о продуктах или сегментах рынка, но и о новых методах продаж (DELL, например).

НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

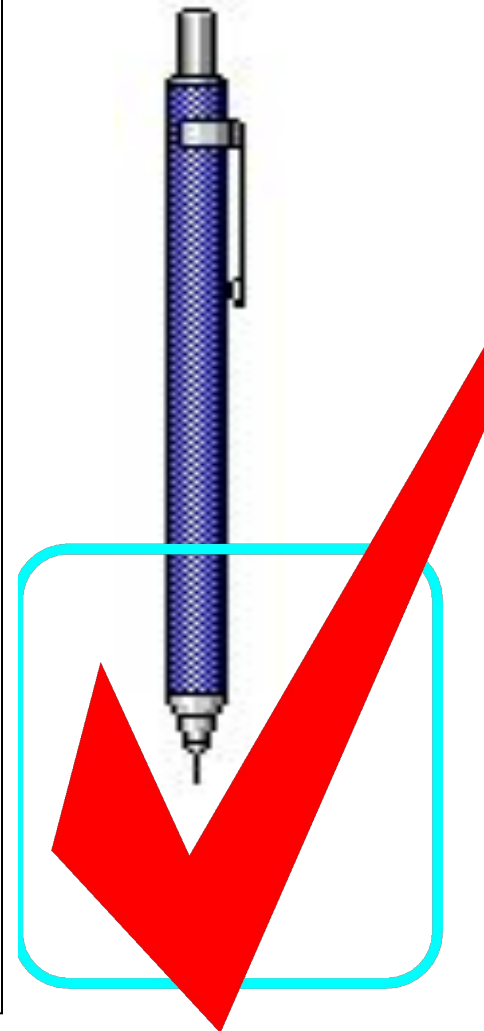
Наиболее характерны для желающих «потеснить» лидеров. «Акцент» атак - на слабые места противника. Успех зависит от концентрации ресурсов, новых технологий, достижений в качестве. Часто предполагают отказ от «лобовых» атак. Обычно целью является моральное устаревание продукции конкурента.

«ПАРТИЗАНСКАЯ ВОЙНА»

Поиск относительно ограниченного сегмента рынка, который в состоянии «удержать» даже небольшая компания (Стремление стать «крупной рыбой в маленьком пруду»).

«Партизанские» действия (ударил и убежал)

- Привлекать покупателей, не представляющих особой ценности для главных конкурентов.
- Привлекать покупателей, приверженность которых к торговым маркам конкурентов ослабеваает.
- Сконцентрировать внимание на зонах, где конкуренты захватили слишком большой сегмент рынка и слишком распылили свои ресурсы.
- «Устраивать набеги» на отдельных клиентов компаний – лидеров, предлагая им лучшие условия.
- Периодически проводить энергичные маркетинговые компании, направленные на привлечение неустойчивых групп клиентов.
- Использовать промахи лидеров и втягивать их в судебные разборы, чтобы нанести урон их репутации.



Главное отличие стратегии голубого океана — в том, что ее приверженцы не хотят обогнать конкурентов.

- Алый океан символизирует известные на сегодняшний день отрасли. Границы их определены, правила игры всем известны.
- Это мир, в котором царит жестокая конкуренция. По мере ее усиления становится все меньше возможностей получить прибыль и безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью.



- Голубой океан означает нетронутые участки рынка, которые дают возможность неограниченного роста и высоких прибылей.
- Голубой океан — это еще не существующие отрасли, где конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры только предстоит установить.

Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов

Авторы книги У. Чан Ким и Рене Моборн предлагают нам представить рыночную вселенную в виде двух океанов — красного и голубого.

Требования красного и голубого океанов совершенно различны.

Стратегия красного океана:

- Конкурировать на существующем рынке.
- Побеждать конкурентов.
- Использовать существующий спрос.
- Находить компромисс между достоинствами и ценой.
- Адаптировать всю систему операций компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена.

Стратегия голубого океана:

- Создавать свободный от конкуренции рынок.
- Изживать конкуренцию.
- Формировать и использовать новый спрос
- Отказаться от компромиссов между достоинствами и ценой.
- Адаптировать всю систему операций компании так, чтобы предложить по низкой цене продукты, обладающие уникальными достоинствами.

В голубых океанах спрос создается, а не является предметом ожесточенной борьбы. Здесь есть достаточно возможностей для развития компании, причем этот путь сулит прибыль и быстрые темпы роста.

Опираясь на свои исследования, авторы описали шесть способов создания «голубого океана»:

- **Первый путь:** рассматривать в качестве конкурентов не только представителей своей отрасли, но и компании, работающие в альтернативных отраслях. Например, кино и рестораны — совершенно разные виды бизнеса. Однако для посетителей в субботний вечер они представляют собой равноценные возможности приятного времяпрепровождения.
- **Второй путь:** отбросить альтернативу «низкие цены или высокое качество» и понять, что помимо цены и качества влияет на выбор клиентов. Техасская компания Curves создала свой «голубой океан», объединив преимущества посещения фитнес-центра и домашних занятий на тренажерах. Ее фитнес-центры удобно расположены, лишены всякой роскоши и недороги. Но главное, что делает их привлекательными для женщин, стесняющихся своей фигуры, — в них нет любопытных мужчин.
- **Третий путь:** рассмотреть цепочку покупателей. Не всегда тот, кто принимает решение о покупке, является конечным потребителем изделия. Обычно фармацевтические компании ориентируются в своей стратегии на врачей, выписывающих лекарство, а не на пациентов. Компания Novo Nordisk из Дании, производящая инсулин, нарушила это правило, сделав свой продукт удобным для пациентов. Она создала устройство для инъекций, похожее на авторучку. В нем уже содержится нужная доза лекарства, и пациенту остается лишь нажать на кнопку.

Опираясь на свои исследования, авторы описали шесть способов создания «голубого океана»:

- **Четвертый путь:** предложить дополнительные продукты и услуги, имеющие ценность для покупателя. Так, венгерская компания NAVI, производитель рейсовых автобусов, обнаружила, что наибольшие расходы город несет не столько из-за цены автобуса, сколько из-за его ремонта и обслуживания. Она разработала легкий автобус из стеклопластика, который не нуждается в антикоррозийном покрытии, а его ремонт обходится значительно дешевле.
- **Пятый путь:** сочетать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателей. В одних отраслях конкуренция идет в основном за функциональную полезность товара, в других — за чувства покупателей. Но можно поступить, как фирма Swatch, которая превратила производство часов из функционально ориентированной отрасли в законодателя молодежной моды.
- **Шестой путь:** всмотреться в завтрашний день и увидеть возможности для создания «голубого океана». Авторы приводят в пример CNN, оценившую значимость глобализации и основавшую в ответ первую круглосуточную всемирную сеть новостей.

В самом общем виде стратегическое управление – это поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ фирмы.

Конкуренция по-новому (RECOMPETE)

- Изменение основного принципа конкуренции в отрасли, изменение правил игры с целью нахождения нового и более эффективного способа конкурентной борьбы, создание иного способа ведения бизнеса.

СОВЕТЫ Майкла Портера (из книги “Конкурентное превосходство наций”).

- *Конкурентное преимущество в основе своей вытекает из усовершенствований, нововведений и изменений.*
- *Конкурентное преимущество можно “удержать” только путем постоянных улучшений.*
- *Конкурентное преимущество предполагает у предприятия целостную систему ценностей.*
- *Надежное преимущество в конечном счете требует “глобального” подхода к стратегии.*

Даже если Вы находитесь на правильном пути, но ничего не делаете, Вас просто задавят те, кто будет Вас обгонять.

Уилл Роджерс.

Дифференциация на основе инноваций

- Радикальные нововведения (инновации)
- Создание новых рынков
- Максимальная индивидуализация продукции или услуг, их подстройка под запросы конкретных потребителей
- Лидерство в ключевых компетенциях
- Лидерство в сфере индивидуальных компетенций

Повышение конкурентоспособности

Упрощение деятельности

Реструктуризация
Сокращение штата
Сокращение размеров

Аутсорсинг

Сокращение издержек (санация)

Возможность получения экономии на масштабах производства
Управляемость процесса закупок
Стандартизация и модульное производство
Компьютеризация учета
Перемещение производства в страны с низким уровнем оплаты труда

Повышение скорости обработки (улучшение деятельности)

- Реинжиниринг бизнес-процессов
- Кайдзен, TQM, ISO 9000 Точно вовремя
- Стратегическая кооперация
- Модификация организационной культуры
- Коучинг и развитие компетенций
- Компьютеризация и использование интернета
- Универсальная система показателей

деятельности

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВЫБОРОМ СТРАТЕГИИ

СТРАТЕГИИ

Лидерство по издержкам

Дифференциация

Фокусирование (специализация)

РИСКИ

- Принципиальные технологические изменения могут обесценить применение инвестиций и «эффект опыта».
- Конкуренты могут перенять методы снижения затрат.
- Неспособность своевременно распознать изменение покупательских предпочтений.
- Непредсказуемый рост цен на сырье и комплектующие изделия.
- Отрыв в цене со стороны лидера по затратам может оказаться таковым, что для покупателя финансовые соображения станут важнее, чем приверженность марке.
- Свойства, определяющие дифференцированность товара, могут потерять свое значение для потребителя в связи с изменением его системы ценностей.
- Действия подражателей «нивелируют» дифференциацию.
- Потеря привлекательности сегмента рынка вследствие структурных изменений в отрасли или из-за исчезновения самой потребности.
- Улучшение предложения компаний, работающих на весь рынок.
- Возможность со стороны конкурентов сконцентрироваться на еще более узком сегменте рынка.
- Нежелательность расширения компании за рамки выбранного сегмента.

«Ограничения» традиционных стратегий



Развитие, совершенствование, общий рост отрасли

РОСТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

«ФАКТОРНАЯ» СТАДИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Преимущества обеспечиваются за счет лучшего использования основных факторов производства:

- природные ресурсы;
- трудовые ресурсы;
- «традиционные» методы управления.

«Ресурсо- сберегающий» этап развития:

Снижение в 2 – 3 раза

- энергоемкости;
- фондоемкости;
- трудоемкости;
- материалоемкости продукции.

«ИННОВАЦИОННАЯ» СТАДИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Преимущества обеспечиваются за счет активного использования нововведений:

- новая техника и технология;
- высокий уровень интеллектуального и научного потенциала;
- инновационный менеджмент;
- маркетинг как основа принятия управленческих решений.

**Внутренние
ресурсы**

**Реинвестирование
собственных средств**

**Привлечение
«внешних»
инвестиций**

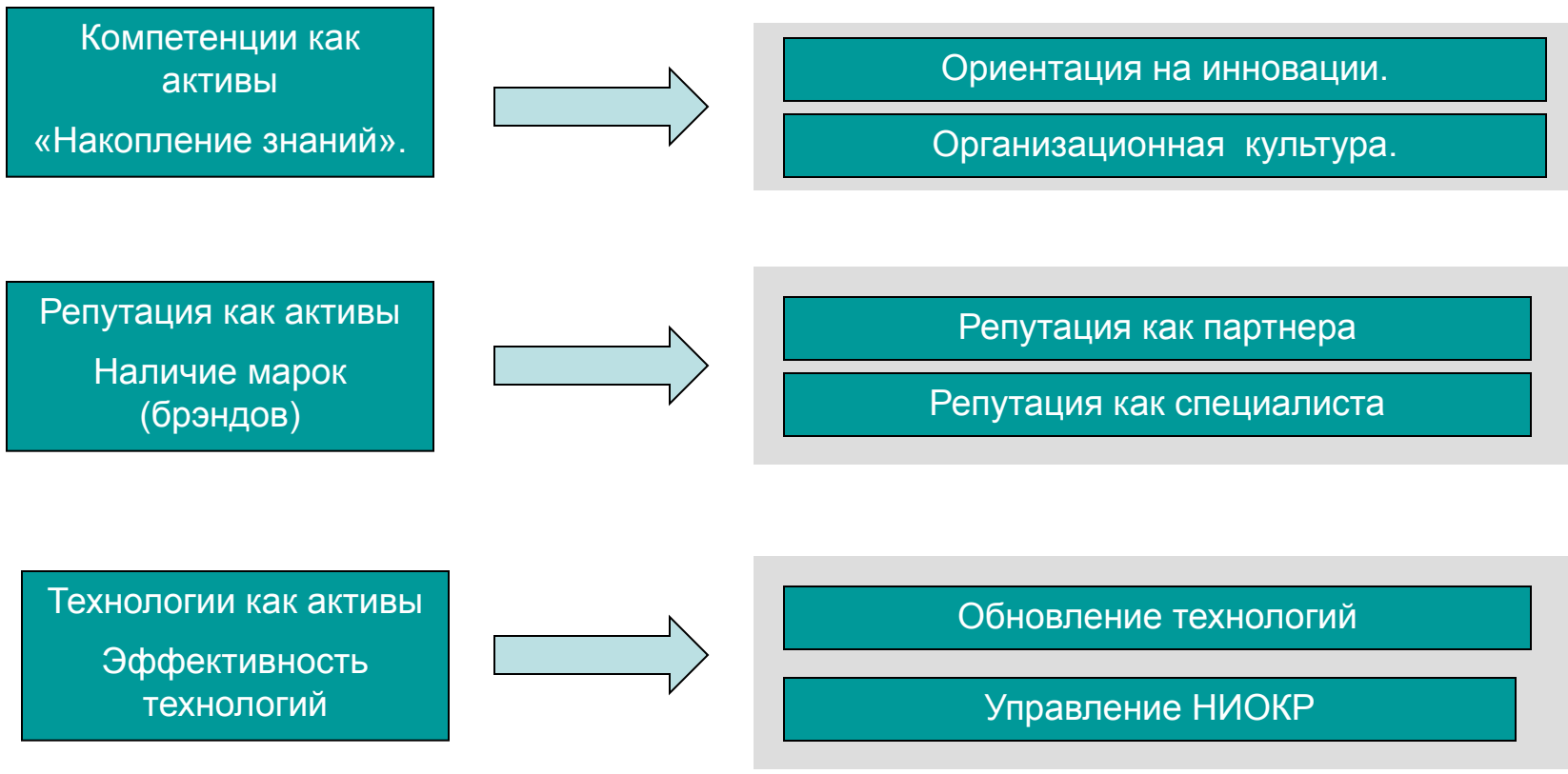
Конкурентоспособный бизнес - это знание

- Недостаточно уметь делать что-либо так же хорошо, как другие. Это не обеспечивает лидирующей позиции, без которой бизнес обречен на смерть.
- Бизнес - это организация, определяющим фактором существования или разрушения которой является квалификация ее сотрудников.
- Знание нельзя найти в книгах. Там можно найти только информацию; но знание - это способность применять информацию в конкретной сфере деятельности.
- В этом и состоит причина того, почему некоторые компании имеют рыночную стоимость намного выше, чем оцениваются их материальные активы.



Только превосходство в знании дает прибыль, поэтому единственной настоящей прибылью является прибыль новатора.

Нематериальные активы: что это такое?



Одно время решающим фактором производства была земля, затем капитал... Сегодня решающий фактор - сам человек и его знания.

Иоанн Павел II. 1991 г.

Компетенции

- Компетенция является свойством, или рядом свойств, присущих всем или большинству компаний отрасли. *Лишь обладая данными свойствами, компания может стать участником отрасли или выжить в ней.*
 - Компетенция порождается знаниями и ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау.
 - **Ключевой (стержневой) компетенцией, или отличительной способностью, является свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли.**
-

Наличие ключевой компетенции проявляется лишь в том случае, если организация использует свои знания и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты.

Ключевые компетенции, в самом общем виде, проявляются через:

- Технологические **ноу-хау** (или **ноу-вай**, как способы получения и использования нужных знаний через привлечение обладающих ими людей)
- **Системы**, поддерживающие качество и надежность производства и сбыта (стандарты деятельности, корпоративная культура)
- **Внешние контакты и связи**

Примеры ключевых компетенций

Sony	Миниатюризация
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Wal-Mart	Управление снабжением
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации
3M	Производство клеящих материалов, субстратов и новых материалов
EDS	Интеграция систем
Motorola	Беспроволочная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства
Merck	Разработка лекарственных препаратов
Nike	Снабжение, качественный дизайн, разработка продуктов
Marriott	Управление ресторанами и зданиями

*“Стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множества технологических потоков”
(Прахлад и Хэмел. 1990).*

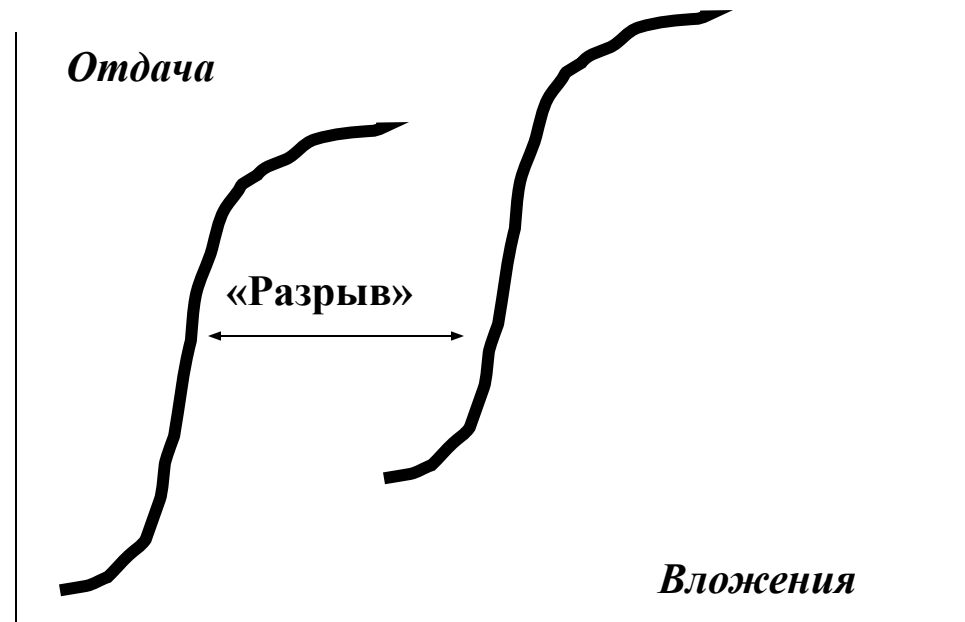
Бойетт А.Г., Бойетт Д.Т.
Путеводитель по царству мудрости:
лучшие идеи мастеров управления
М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001, стр.209

ТЕХНОЛОГИЯ СЕЙЧАС БОЛЕЕ, ЧЕМ КОГДА-ЛИБО, СТАЛА КЛЮЧЕВЫМ ЭЛЕМЕНТОМ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ.

- **Технологический прогресс может быть как источником новых возможностей для предприятия, так и угрозой для его существования.**

Профессор Парижской Центральной школы Томас Дюран сформулировал ряд практических рекомендаций по технологическому менеджменту.

- **Помните, что для предприятия часто труднее поменять рынок, чем технологию.**
- **Оценивайте Ваш технологический потенциал и сопоставляйте его с мировыми тенденциями.**
- **Продавайте технологии лишь в порядке исключения.**



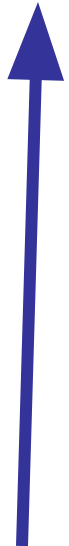
Управление по «технологическим разрывам»

Пирамида: имидж, репутация и... продажи

РЕПУТАЦИЯ



ИМИДЖ



Рекомендация

Утверждение

Эксперимент

Предрасположенность

Имидж

Хорошее знакомство

Воспоминание

Узнаваемость

Замешательство

Неосведомленность

Я посоветую другим обратиться к вам

К вам я обращусь в первую очередь

Покажите мне, что вы можете

Я к вам обращусь

Я знаю, что вы собой представляете

Я часто вас вижу **ПРОДАЖИ**

Я помню такую компанию.

Я видел это название раньше

Я, кажется, где-то видел это название прежде

Я никогда не слышал о вас



Первенство в категории как хорошая дифференцирующая идея.

Победителями в маркетинговых войнах чаще всего оказываются хорошо дифференцированные марки-специалисты.

Т. Питерс ввел понятие “компания, полностью подчиненная брэндру”.

- Марка – специалист концентрируется, как правило, на одном товаре, одной выгоде, одном предложении. Это облегчает формулирование четкого и понятного сообщения для целевой группы клиентов.
- Другое оружие марки-специалиста состоит в том, что ее воспринимают как “эксперта” или как наилучшую в категории.
- Наконец, марка-специалист может стать типовой для своей товарной категории (нарицательным именем).

- “Брэнд – понятие универсальное, и важность брэндов тоже универсальна. Говоря “брэнд”, многие представляют себе гигантскую компанию типа Кока-Кола, но на самом деле брэнд означает репутацию, полученную за совершенство. Честное слово, брэндинг в той же степени применим и к небольшому ресторанчику, и к компании со штатом пять человек, занимающейся бухгалтером, в какой он применим и к Кока-Кола. Я имею в виду, что брэнд – всего лишь сокращение от “Почему я обедаю именно в этом ресторане, а не в другом”. Это набор отличительных характеристик компании, подтверждающих ее совершенство, а не огромное количество денег, которое тратит компания. Как, например, табачные компании, или производители прохладительных напитков, или ИБМ”.

Выдающиеся идея, способности или продукт - только потенциал.

Жан-Люк Жиндер, автор книги "Маркетинг без тормозов".

"На продукции компании мирового класса написано "Made by", а не "Made in", и это единственное определение. Такая фирма должна иметь брэнд, имя которого сильнее, чем имя страны.

Сценарий выхода на мировой рынок может выглядеть следующим образом:

- Первый шаг - это исследование и оценка эмоциональных ожиданий потребителя.
- Второй шаг - поддержка качества и оригинального дизайна продукта.
- Третий - поддержка и развитие мотивации.
- Четвертый шаг - контроль за ценообразованием: цена должна быть постоянно ориентирована на рынок.
- И, наконец, необходимы хорошие, надежные коммуникации (вначале ПР, а затем - от производителя к потребителю).
- В конечном счете, дело не в нации, а в гарантии качества на долгий период.

Возможный алгоритм "выращивания" компании мирового класса:

- Организационная структура.
- Отладка управленческих процессов.
- Кадры.
- Брэндинг.
- Прозрачность.
- Хорошие финансовые показатели.

Есть ли у Вас конкурентная стратегия? Это легко понять, ответив на следующие вопросы:

- Что из того, что Вы делаете, отличает Вас от конкурентов?
- Какие инвестиции вы вкладываете, чтобы подчеркнуть эти отличия?
- Что ценного и эксклюзивного Вы можете предложить покупателю?
- Каковы основные источники вашего конкурентного преимущества?
- Какие 20% продукции приносят Вашей компании 80% прибыли?
- Кто ваши самые выгодные клиенты?
- Какое количество новых продуктов или услуг Ваша компания создала за последние пару лет? Сколько планируется на следующий год?
- Каков удельный вест потерянных покупателей?
- Как Вы планируете уменьшить отток клиентов?
- Кто Ваш самый серьезный конкурент?
- Известно ли Вам что-либо о его планах?
- Насколько отличаются по цене аналогичная продукция (услуги) конкурентов?
- Насколько объективны Ваши сведения о том, что думают клиенты о Вашей самой прибыльной продукции (услугах) и аналогичной продукции (услугах) Вашего конкурента?
- Можете ли Вы назвать двух-трех новых или потенциальных клиентов, которые через несколько лет вероятно смогут отхватить кусок Вашего рыночного пирога?

Как Вы думаете, согласятся ли однозначно с Вашими оценками другие работники Вашей организации? Если не все, то, хотя бы, какой процент?