

Стратегия и конкурентоспособность

1. Лидерство в издержках
2. Стратегия дифференциации
3. Стратегия наилучшей **СТОИМОСТИ** (отсутствует у М.П.)
4. Рыночная ниша

Конкурентные стратегии

- **Стратегия:**

- **Лидерства в издержках** – стремление поставлять самые дешевые товары и услуги на широком рынке
- **Дифференциации/индивидуализации** – стремление индивидуализировать продукцию
- **Наилучшей стоимости** – предложение потребителю большей реальной ценности денег, сочетая низкие издержки и дифференциацию качества
- **Выбора рыночной ниши** – узкий сегмент, предоставление индивидуального подхода, или опереджение конкурентов за счет низких издержек

Лидерство в издержках

- Использовать ресурсы во всей цепи издержек эффективнее, чем конкуренты
- Перестроить структуру издержек компании, исключив некоторые элементы, создающие дополнительные затраты (исключение необязательных работ, более дешевые расходные материалы, интеграция и т.д. Включая полную перестройку структуры компании)

Лидерство в издержках

- Факторы, влияющие на затраты на каждом этапе производства подразделяются на
 - Структурные факторы затрат (вытекают из экономической природы бизнеса)
 - Управленческие факторы затрат (проистекают из методами управления организации)

Лидерство в издержках

- Структурные факторы затрат
 - Положительный и отрицательный эффект масштаба
 - Эффект кривой освоения
 - Связь с другими элементами производственной структуры бизнеса
 - Разделение возможностей с другими структурами в рамках одного предприятия
 - Преимущества вертикальной интеграции
 - Зависимость от места расположения

Лидерство в издержках

- Управленческие факторы затрат
 - Коэффициент использования мощностей (особенно при капиталоемким видам бизнеса)
 - Стратегический выбор и рабочие решения (по ассортименту товаров и услуг, размеру зарплаты, размер инвестиций в научные разработки, требования к качеству сырья, преимущества и недостатки первого входа и т. д.)

Лидерство в издержках

- Когда использовать:
 - Сильная ценовая конкуренция среди продавцов
 - Стандартизированная продукция отрасли
 - Большинство покупателей используют продукцию одинаково, требования одни и те же, следовательно доминирует цена
 - Низкие затраты покупателей при переходе на товары-заменители
 - Крупные покупатели достаточно сильны, чтобы сбивать цены

Лидерство в издержках

- Риски, связанные с лидерством в издержках
 - Технологические прорывы, ведущие к снижению цен по отрасли/конкурентам
 - Чрезмерная концентрация на «экономии» мешает разглядеть изменения на рынке (предпочтения покупателей, ослабление чувствительности покупателей к цене, повышению требований к качеству, обслуживанию и т.д.)

Лидерство в издержках

- Успех стратегии – это достижение более низких издержек, *чем у конкурентов*, а не абсолютно низких издержек, при использовании методов, *трудных для копирования* или приспособабливания к условиям конкурентов.

Стратегия дифференциации

- Позволяет компании:
 - Получить дополнительную цену за свою продукцию
 - Увеличить объем продаж за счет индивидуальных свойств продукции
 - Добиться приверженности покупателей своей торговой марке за счет индивидуальных свойств продукции

Стратегия дифференциации

- Дифференциация может основываться на:
 - Различиях во вкусах
 - Специальные свойства продукции
 - Исключительное обслуживание
 - Доступность запасных частей
 - Особый дизайн и технические характеристики
 - Надежность продукции
 - Качественное изготовление
 - Технологическое лидерство
 - Полный ассортимент продукции
 - Имидж и репутация компании и др

Стратегия дифференциации

- Дифференциация может создаваться всеми структурными подразделениями бизнеса:
 - Службой снабжения и закупок (MMcDonald's)
 - Сориентированная на продукцию служба научных исследований и разработок (улучшение эксплуатационных характеристик, сокращение срока внедрения новых моделей, увеличение безопасности продукции)
 - Сориентированная на производственный процесс служба научных исследований и разработок (использование в производстве экологически-безопасных методов, совершенствование оборудования и т.д.)
 - Непосредственно производство (снижение дефектов, улучшение внешнего вида продукции)
 - Служба сбыта и распределения (сроки доставки продукции, аккуратное оформление заказов и т.д.)
 - Службы маркетинга и обслуживания потребителей

Стратегия дифференциации

- Три подхода к созданию дифференциации:
 - Придание продукции свойств, позволяющих снизить затраты потребителей при использовании продукции
 - Придание продукции свойств, повышающих эксплуатационные характеристики при использовании покупателем
 - Придание продукции свойств, которые повысили бы «неэкономическое» удовлетворение потребителя.

Стратегия дифференциации

- Потребители готовы заплатить дополнительную цену только за *реальную/действительную* и *осознанную* ценность (необязательно реальную)
- При трудности определения действительной ценности покупатели реагируют на *сигналы ценности*:
 - Цена + качество
 - Привлекательная упаковка
 - Содержание рекламы
 - Качество печатной продукции, рекламирующей товар
 - Имидж компании
 - Список клиентов

Стратегия дифференциации

- Когда использовать:
 - Когда существует много способов индивидуализировать свою продукцию и множество покупателей воспринимают индивидуальные различия как имеющие ценность
 - Покупатели отличаются разнообразными потребностями и возможны различные области использования продукции или услуг
 - Лишь отдельные конкуренты используют аналогичный подход к дифференциации

Наиболее привлекательный подход тот, который трудно или дорого скопировать

Стратегия дифференциации

- Риски стратегии дифференциации:
 - Дифференциация на основе того, что не снизит затраты покупателя и не повысит ценности продукта в его глазах
 - Чрезмерная дифференциация приведет к чрезмерному повышению цены на продукцию, или превысит уровень потребностей покупателя
 - Стремление завесить надбавку в цене
 - Игнорирование необходимости создания сигналов и упор на фактические свойства продукции, обеспечивающие дифференциацию
 - Незнание или непонимание того, что является ценным для покупателя

Стратегия наилучшей СТОИМОСТИ

- Направлена на предоставление потребителям *большей стоимости денег*
- Сочетает стратегию, акцентирующую низкие затраты, со стратегией *приемлемого качества*

Стратегия наилучшей СТОИМОСТИ

- Превосходство стратегии в том, что «Качество – услуги – свойства – эксплуатационные хар-ки» соответствуют параметрам конкурентов, а издержки компании остаются ниже издержек конкурентов.

Стратегия наилучшей СТОИМОСТИ

- Лучше всего используется на рынках, на которых разнообразие покупателей позволяет широко дифференцировать продукцию, но при этом многие покупатели чувствительны к цене и ценности продукции

(предпочтения отдаются продукции среднего качества по приемлемой цене, нежели дешевой стандартной продукции или дорогой высококачественной продукции)

Стратегия рыночной ниши

- Необходимо убедиться, что:
 - Сегмент достаточно велик для того, чтобы быть прибыльным
 - Сегмент обладает хорошим потенциальным ростом
 - Сегмент не является жизненно важным для основных конкурентов
 - Компания обладает достаточным опытом и ресурсами для обслуживания данного сегмента
 - Компания способна «привязать» клиентов первоклассным обслуживанием

Стратегия рыночной ниши

- Риски
 - Конкуренты могут обойти компанию на ее узком конкурентном рынке
 - Предпочтения потребителей могут сдвинуться в стороны обычных услуг, предлагаемых на всем рынке отрасли
 - Смягчение различий между сегментами рынка, что ведет к внедрению конкурентов, работающих в смежных нишах
 - Целевой сегмент может стать слишком привлекательным для активно настроенных конкурентов