

# 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 сторону 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