

# Стратегия дифференциации

# Преимущество за счет дифференциации

Стратегическая дифференциация - это ставка на совокупность тех отличительных особенностей компании и ее продуктов, которые обеспечивают ее конкурентные преимущества на рынке

# Принципиальная модель продукта по Филиппу Котлеру



# Факторы дифференциации

- \* Материальные (вещественные) – размер, форма, цвет, дизайн, запах, вес, материал; технические особенности - скорость, надежность, безопасность и т.п
- \* Нематериальные (неосязаемые) - социальные, эмоциональные, психологические, эстетические свойства продукта

# Четыре вида дифференциации по Ф. Котлеру

Дифференциация товара

Дифференциация  
персонала

Стратегии  
дифференциации

Дифференциация каналов  
продаж и сервиса

Дифференциация имиджа

# Виды дифференциации

- \* **Продуктовая дифференциация** — когда характеристики и/или дизайн предлагаемого продукта лучше, чем у конкурентов.
- \* **Сервисная дифференциация** - это предложение дополнительных услуг, которые сопутствуют предлагаемому продукту, в которых покупатель так или иначе нуждается перед покупкой или после неё.
- \* **Дифференциация персонала** — когда ставка делается на персонал, который выполняет свои функции более эффективно, чем персонал конкурентов. Обычно, дифференциация персонала чаще всего используется в сфере предоставления услуг.
- \* **Дифференциация имиджа** - заключается в создании определённого образа организации или её продукции, который отличает их в лучшую сторону от конкурентов. Также эта стратегия известна как брендинг, и достигается исключительно за счёт эффективной рекламы. Особое значение имеет для товаров категории «experience goods» (товары, свойства которых можно узнать только в процессе опыта)
- \* В зависимости от особенностей конкретных продуктов и возможностей компании можно реализовать одновременно от одного до нескольких направлений дифференциации.

# Экономическая выгода дифференциации

- \* Дифференциация позволяет компании создать большую добавленную стоимость и продавать продукцию по премиальной цене
- \* **Добавленная стоимость** — это та часть стоимости продукта, которая создается в данной организации. Рассчитывается как разность между стоимостью товаров и услуг, произведенных компанией (т.е. выручка от продаж), и стоимостью товаров и услуг, приобретенных компанией у внешних организаций

# Добавленная стоимость

- \* **Стоимость продукта (цена)** = сырье, материалы, комплектующий, услуги сторонних организаций + З.П. персонала + амортизация + проценты + прибыль + косвенные налоги
- \* **Добавленная стоимость** = З.П. (с начислениями налогов и обязательных платежей) + амортизация + проценты + прибыль



# Добавленная стоимость

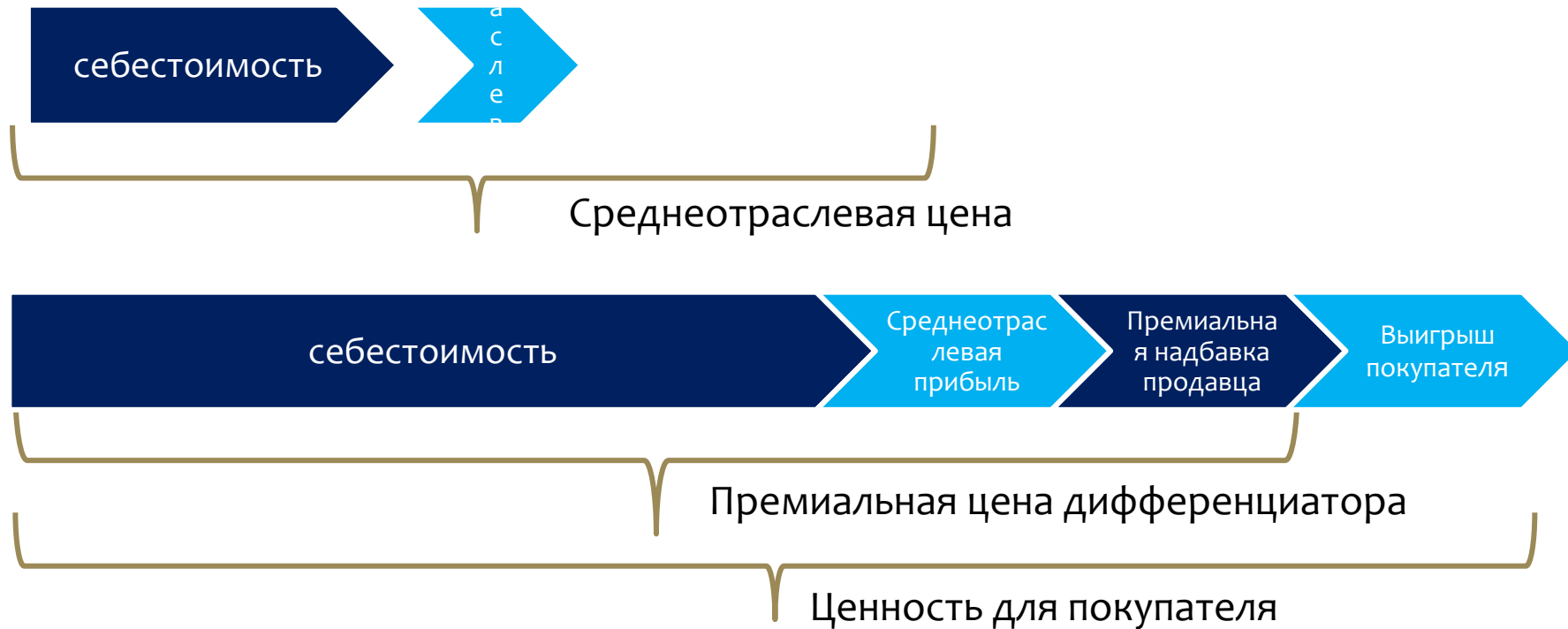


# Премиальная цена при стратегии дифференциации

**Премиальные цены** – это цены выше, чем среднерыночные, то есть цены, включающие премиальную надбавку продавца. Такие цены воспринимаются большинством покупателей как высокие, однако соотношение ценности и цены устраивает покупателей определенного сегмента рынка. Они готовы платить премию продавцу за наиболее полное удовлетворение своих потребностей

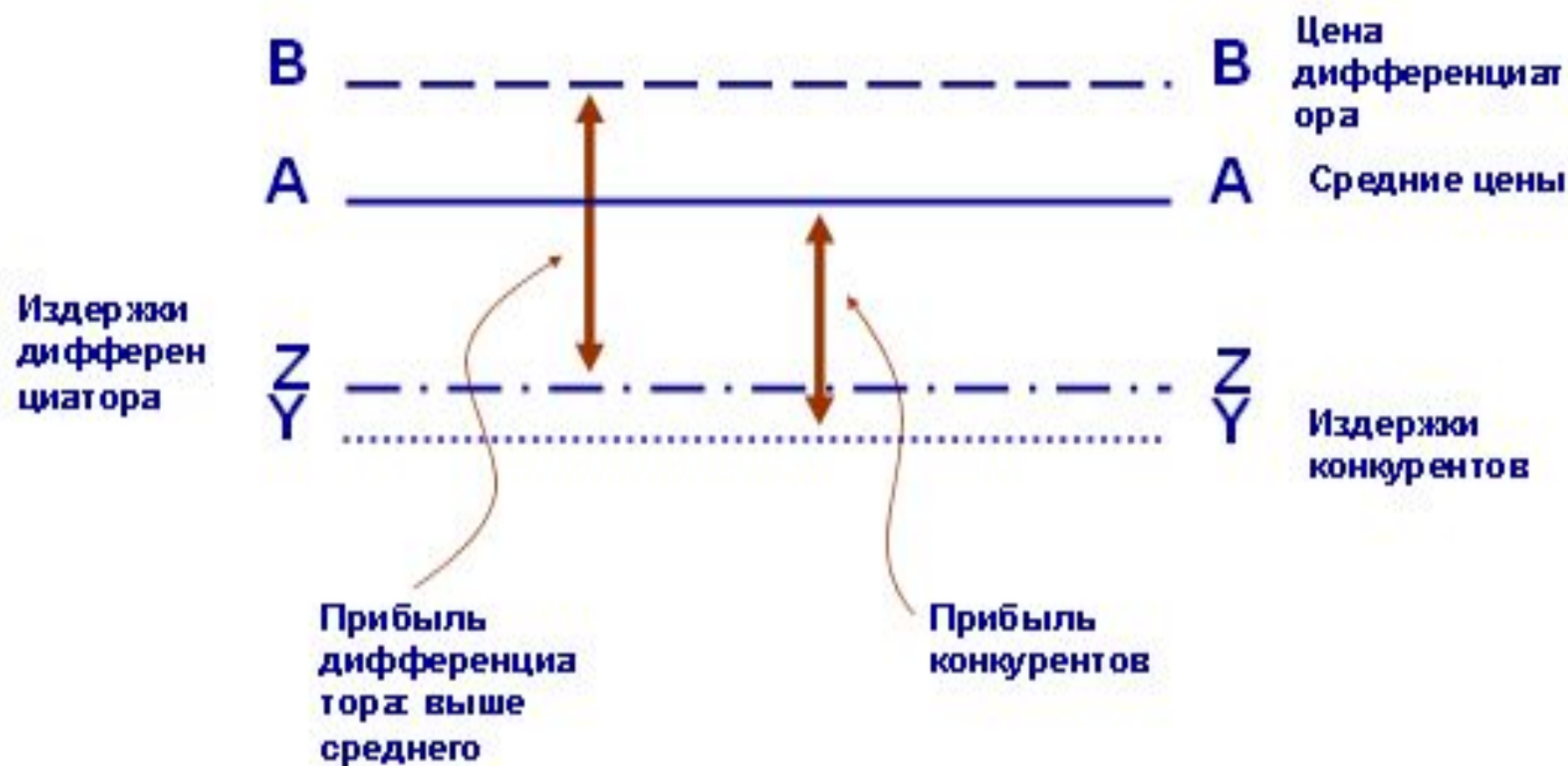
# Премиальная цена при успешной стратегии дифференциации

Сред



# Как дифференциация приносит прибыли выше среднего уровня

Прибыль на единицу = Цена – Издержки на единицу



# Особенности дифференциации в различных видах бизнеса

- \* Автомобилестроение или ресторанный бизнес имеют больше возможностей для дифференциации, чем отрасли производящие стандартные продукты – цемент, бензин или зерно
- \* В принципе дифференциация возможна в любой сфере бизнеса
- \* Потенциал дифференциации ограничен только человеческим воображением

Потенциал дифференциации ограничен только  
человеческим воображением



отличайся

# Широкая и узкая дифференциация

- \* Широкая дифференциация охватывает весь отраслевой рынок. Эффективна на ранних этапах кривой жизненного цикла отрасли  
Пример: автомобилестроение, сотовая связь. На стадии зрелости возникают проблемы
- \* Узкая дифференциация ограничена отдельным сегментом (или нишей) рынка. Эффективна на стадии зрелости кривой жизненного цикла отрасли.
- \* Большие риски связаны с возможными ошибками в сегментировании.  
Пример: переход компании «Дженерал моторс» к стратегии «Каждому сегменту свой бренд» привела к резкому спаду продаж.
- \* Ограничивает экономию на основе масштаба производства. Решение проблемы – дифференциация на конечных этапах цепочки создания ценности.  
Пример: производство различных автомобилей на общей платформе.

# Дифференциация на основе атрибуции

- \* Выявление важных атрибутов продукта
- \* Оценка этих атрибутов с позиций потребительских предпочтений
- \* Выявление значимых социально – психологических факторов
- \* Денежная оценка ключевых атрибутов и социально – психологических факторов



# Атрибуция продукта

- \* **Атрибут продукта** (товара) - его свойство, элемент или характеристика функционирования, важная для потребителя.
- \* Продукты имеют не только физические атрибуты, удовлетворяющие материальные потребности, но и социальные атрибуты, удовлетворяющие социальные предпочтения потребителей.
- \* Психологи доказали (Ланкастер (Lancaster 1966)), что потребители выбирают и хотят использовать не сами товары, а их атрибуты
- \* Атрибуция – выявление важных для потребителя атрибутов

# Продаются не товары, а их свойства

- \* Для производителей важны те атрибуты, которые существуют для большой группы потребителей. Кроме того, атрибут важен не сам по себе, а как носитель некоторого символа, определяющего выгоду для индивида.
- \* «продавать нужно не сверло, а отверстие, которое оно может сделать!»

# Процесс разработки стратегии дифференциации



# Группы атрибутов продукта

<b>физические</b>	<b>функциональные</b>	<b>социальные</b>	<b>эстетические</b>	<b>эргономические</b>	<b>эксплуатационные</b>	<b>экономические</b>
Элементы, детали товара, его форма, размер и другие физические характеристики.	Атрибуты, определяющие соответствие товара его основным и дополнительным функциям	Торговая марка, брэнд, основная социальная группа потребителей, страна-производитель	Атрибуты, определяющие степень соответствия товара эстетическому идеалу потребителя и моде	Атрибуты, определяющие степень удобства пользования товаров (антропометрическое, физиологическое, гигиеническое соответствие)	Атрибуты, определяющие степень стабильности сохранения качества товара в процессе эксплуатации (устойчивость товара, его деталей и материалов к эксплуатации, долговечность)	Цена товара и ее соответствие воспринимаемому качеству товара, его ценности и потребности в нем

# Выделение ключевого атрибута

Ключевой атрибут – это основное отличительное свойство товара или услуги, которое должно быть внедрено в сознание потребителей целевого сегмента:

- \* **BMW** – удовольствие от вождения
- \* **VOLVO** - надежность
- \* **MERSEDES** – техническое совершенство
- \* **FERARI** - скорость

# Важность сопутствующих атрибутов

- \* Нельзя осуществлять дифференциацию только по ключевому атрибуту. Как правило ряд атрибутов находятся в определенной взаимосвязи, поэтому их следует изменять в едином комплексе
- \* Пример: нельзя продавать дорогую услугу в дешевом интерьере

# Дифференциация на основе социальной атрибуции продукта



# Ценообразование на основе атрибуции (гедонистическое ценообразование)

- \* Цена рассматривается как сумма атрибутов продукта
- \* Различия в цене конкурирующих товаров определяются не различиями в издержках их производства, а различными комбинациями их атрибутов
- \* Основная трудность – денежная оценка каждого атрибута



# Дифференциация на основе бренда

- \* Чем сложнее для потребителя определить качество продукта или услуги до их приобретения и чем выше их цена (товары категории «**experience goods**»), тем выше должна быть стоимость бренда компании , предлагающей этот продукт.
- \* В этой ситуации бренд выступает как гарант надежности

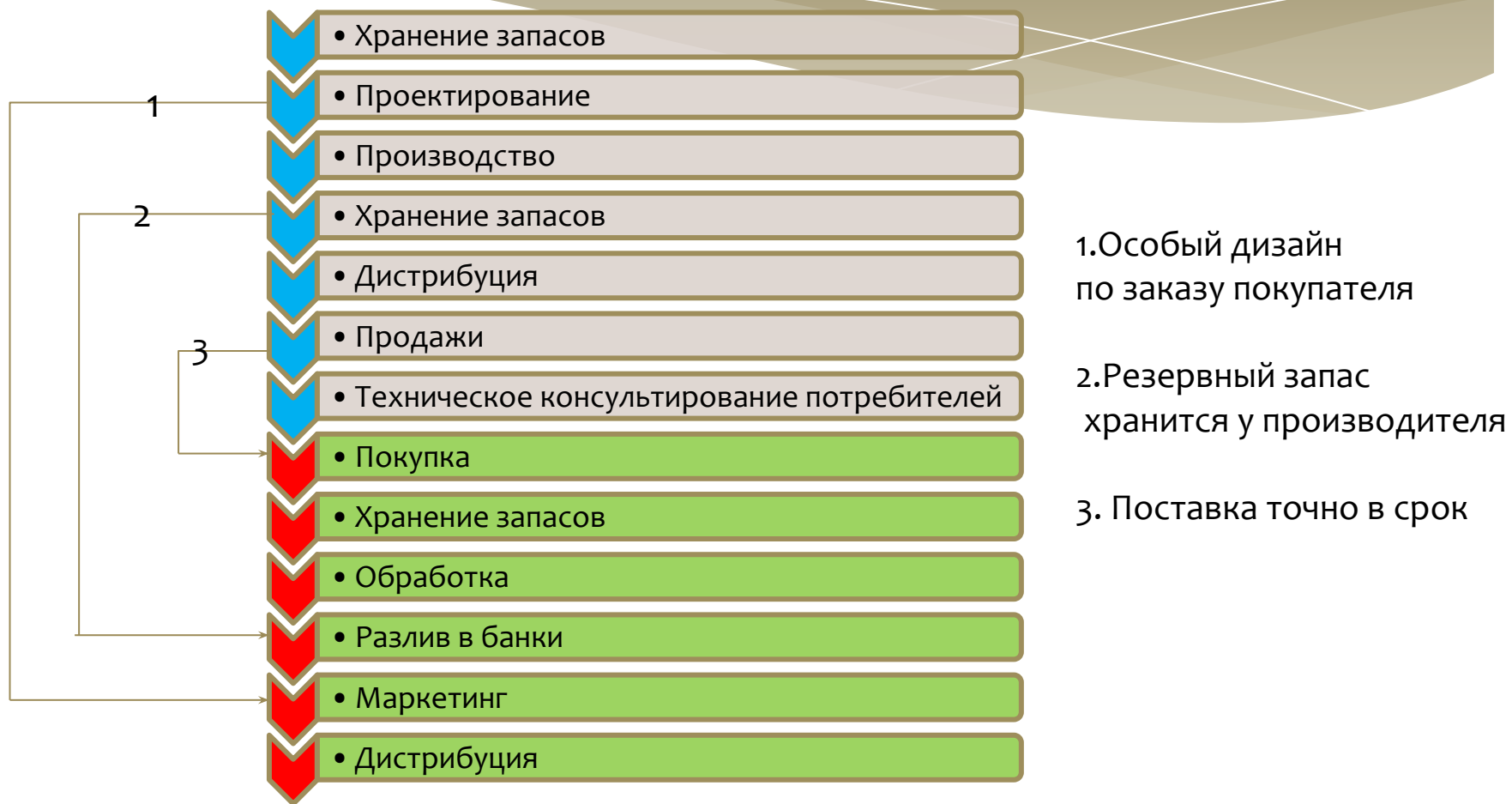
# Что такое бренд?

- \* Образ (имидж) компании или продукта глубоко укоренённый в сознании большого количества потребителей.
- \* Бренд вбирает в себя четкий и значимый набор ценностей и атрибутов. Торговая марка становится брендом только в том случае, когда она приобретает множество осязаемых, неосязаемых и психологических факторов.

Первая тройка мировых брендов - каждый стоит более 50 млрд долларов) — **Кока-Кола, Google и Майкрософт.**

- \* Начиная с 2005 года компания Interbrand публикует список самых дорогих российских брендов. Первая тройка лидеров (стоимость более 1 млрд евро) — **Билайн, МТС и Балтика,** причём **Газпром и Сбербанк** были оценены ниже..

# Дифференциация на основе анализа цепочки создания ценности



# Возможны ли гибридные стратегии?



Модель М. Портера

# Условия выбора различных конкурентных стратегий

Базовая стратегия	Ресурсы и компетенции	Организационные условия
Лидерство в издержках	<ul style="list-style-type: none"><li>- Доступ к финансовым ресурсам</li><li>- Навыки оптимизации бизнес – процессов</li><li>- Конструкция изделий, минимизирующая издержки</li><li>- Низкозатратные системы распределения и сбыта</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Жесткий контроль за уровнем издержек</li><li>- Четкая организационная структура</li><li>- Стимулирование персонала на основе количественных показателей</li></ul>
Дифференциация	<ul style="list-style-type: none"><li>- Высокий уровень маркетинга</li><li>- Креативный подход к конструированию и продажам</li><li>- Высокий потенциал НИОКР</li><li>- Технологическое лидерство</li><li>- Высокая репутация</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Тесная координация НИОКР и маркетинга</li><li>- Качественные стимулы персонала вместо количественных показателей</li><li>- Возможность привлечения высококвалифицированного персонала</li></ul>
Фокусирование	<ul style="list-style-type: none"><li>- Сочетание вышеперечисленных ресурсов и компетенций</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Сочетание вышеуказанных организационных условий</li></ul>

# Основные понятия

- \* Стратегия дифференциации
- \* Принципиальная модель продукта
- \* Продуктовая дифференциация
- \* Сервисная дифференциация
- \* Дифференциация персонала
- \* Дифференциация имиджа
- \* Атрибуты продукта
- \* Дифференциация на основе атрибуции продукта
- \* Ключевой атрибут
- \* Сопутствующий атрибут
- \* Дифференциация на основе бренда
- \* Широкая и узкая дифференциация
- \* Гибридная стратегия дифференциации