

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

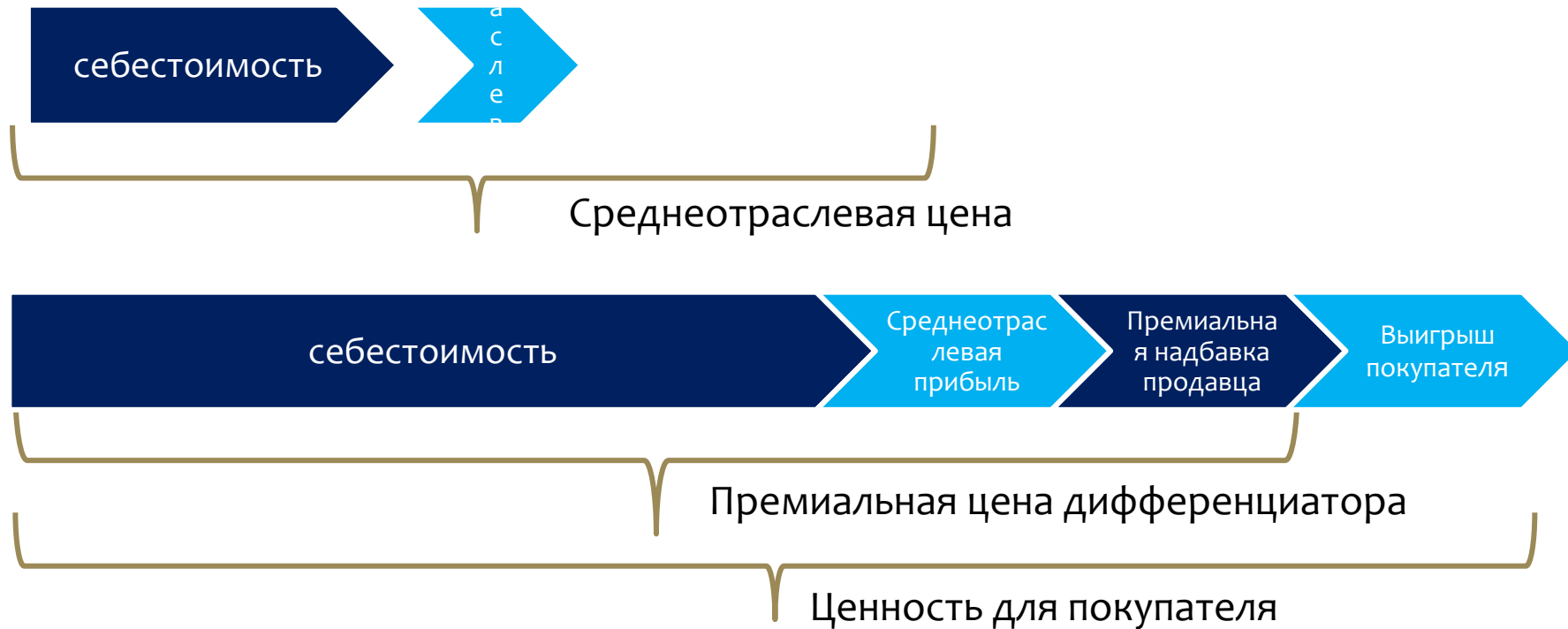


Премиальная цена при стратегии дифференциации

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

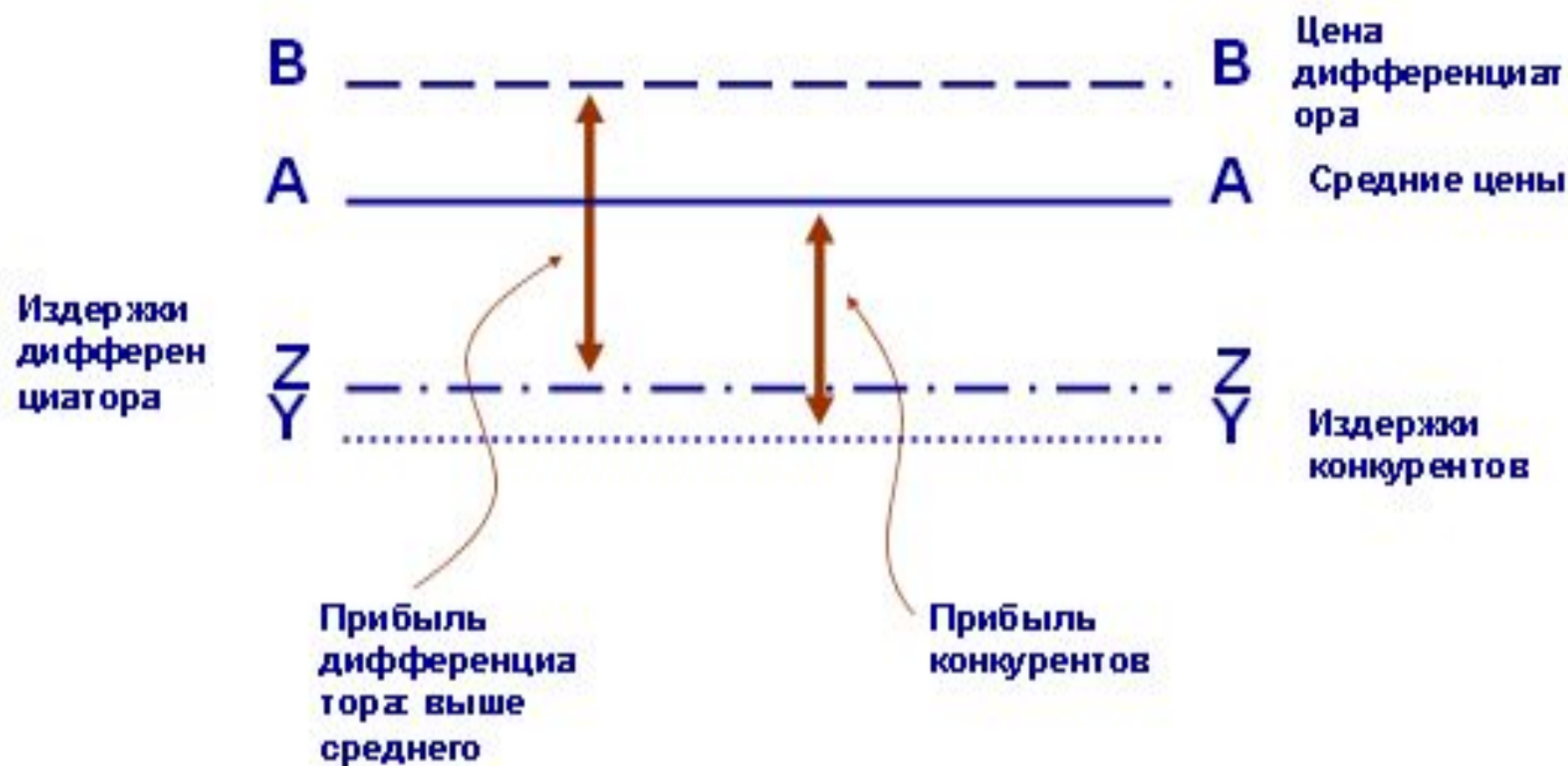
Премиальная цена при успешной стратегии дифференциации

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

физические	функциональные	социальные	эстетические	эргономические	эксплуатационные	экономические
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

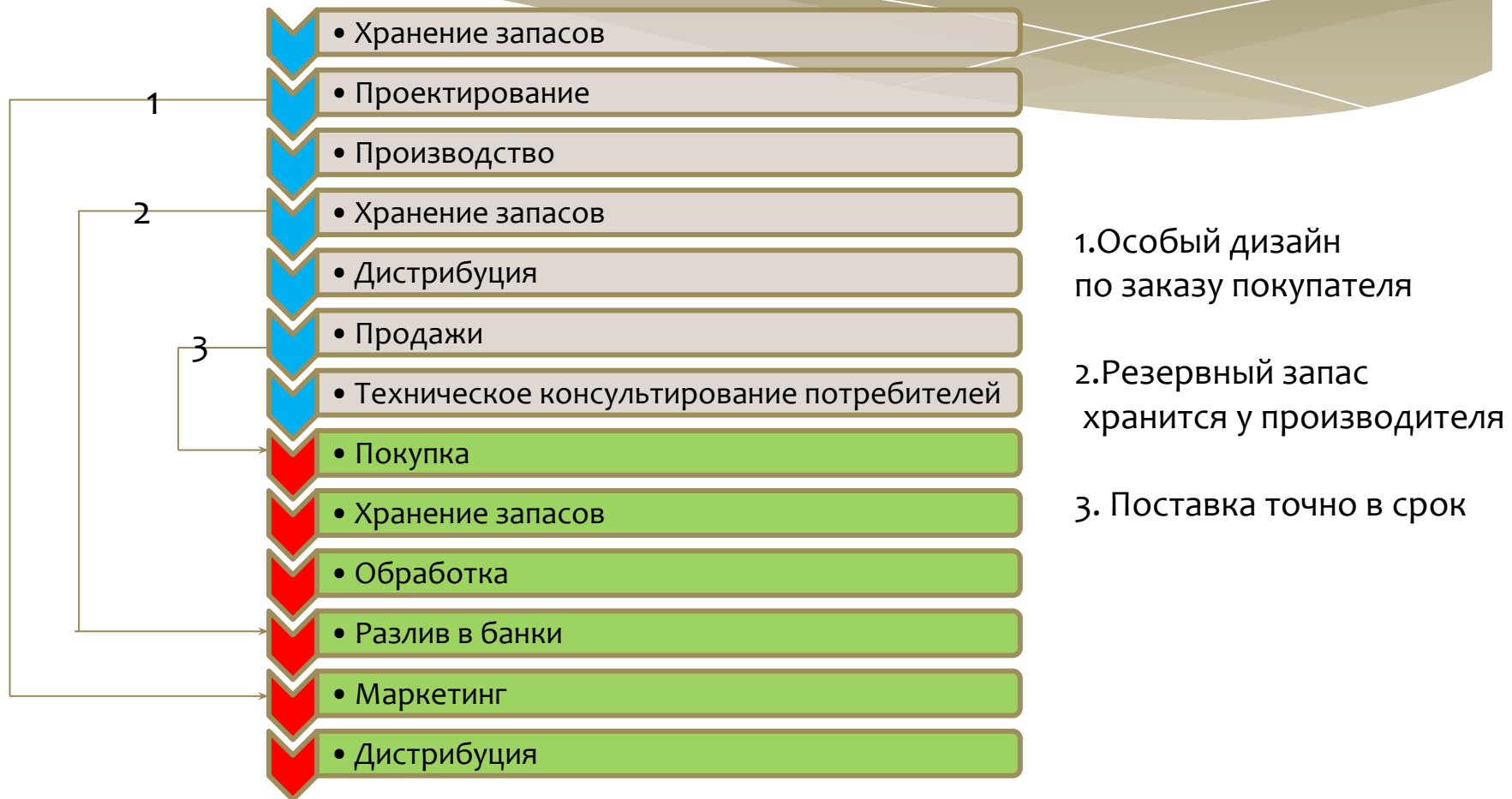
Что такое бренд?

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

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