



***СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА В ИЗДЕРЖКАХ:
НЕОБХОДИМЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ,
ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА
И УПРАВЛЕНИЯ, ПРЕИМУЩЕСТВА, РИСКИ***

ТРЕБОВАНИЯ К ФИРМАМ

- Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Это логично, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него. Это, по мнению Майкла Портера, самый важный аспект данной стратегии.
- Для того чтобы все время оставаться лидером по издержкам, компании придется постоянно искать новые возможности сэкономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки. Кроме того, нельзя игнорировать принципы дифференциации, так как присутствует возможность того, что покупатели сочтут качество продукции компании не достойным для них. А по тому, надо понимать, что низкие издержки не являются синонимом низкокачественной продукции, и даже не являются синонимом дешевой продукции. Никто не мешает при должном позиционировании продавать товары по той же цене, что и конкуренты. А за счет низких издержек компания сможет получать более высокую прибыль.



Реализация конкурентных преимуществ на основе низких издержек возможна при следующих условиях:

спрос эластичен по цене

отсутствует возможность для дифференциации продукта

отраслевая продукция стандартизована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов

спрос предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции эластичен по цене

ОСНОВНЫЕ РИСКИ

- К числу основных рисков, связанных с лидерством в издержках, можно отнести:
- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущества в издержках;
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность предприятия снижать себестоимость;
- появление новых, более совершенных товаров;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительность к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик.



ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИИ

- предприятие-лидер способно противостоять своим прямым конкурентам в случае ценовой войны и получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- крупные покупатели не могут добиваться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильных (первых двух по размеру издержек) производителей в отрасли;

- низкие издержки в сфере производства обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как придают предприятию большую гибкость в случае повышения входных издержек;

- лидерство в издержках создает дополнительный барьер входа для новых конкурентов и одновременно может оградить рынок от товаров-заменителей.

- Стратегия лидерства в издержках способна иногда произвести революцию в отрасли, где исторически конкуренция велась по другим принципам и конкуренты не были готовы экономически и психологически к необходимым мерам по минимизации издержек. В 1979 г. фирма Harnischfeger предприняла смелые шаги подобного рода в отрасли по производству подъемных кранов. Начав с 15% рынка, фирма реконструировала краны, использовала модульные компоненты, снизила расход материалов, облегчив их производство и обслуживание. Она ввела промежуточные этапы сборки и сборочный конвейер, существенно изменив привычные для отрасли технологии. Компания закупала комплектующие изделия крупными партиями с целью экономии. Все это позволило ей выпускать качественный продукт и снизить цены на 15%. В результате доля рынка компании быстро возросла до 25% и продолжает расти.

