

Сочетание стратегий роста

концентрированного	интегрированного	диверсифицированного	Отрицательного (сокращения)
Усиление позиций на рынке	Обратной вертикальной интеграции	Центральной диверсификации	ликвидации
Развитие рынка	Вперед идущей вертикальной интеграции	Горизонтальной диверсификации	Сбора урожая
Развитие продукта		Конгломеративной диверсификации	Сокращение расходов

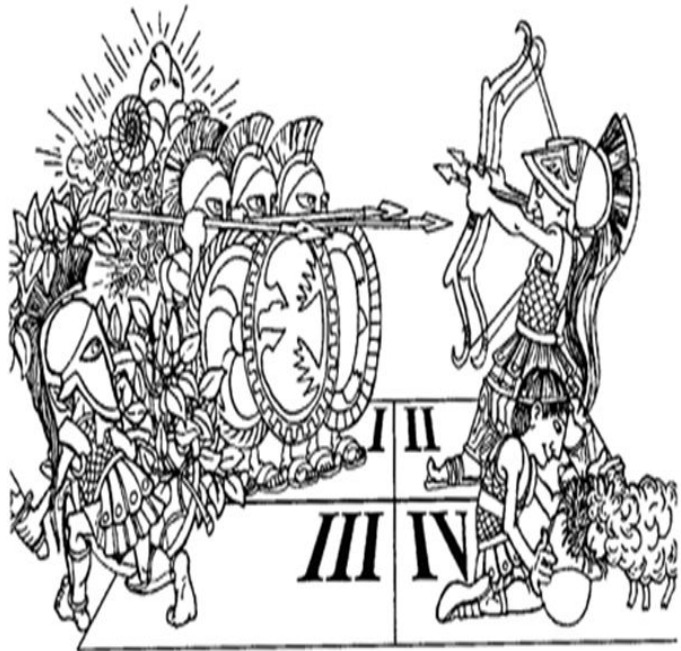
Подходы к разработке стратегий в XX в.

Разработчик и	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
Эндрюс К.	SWOT-анализ	Экономическая	70-е гг
Портер М.	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	80-е гг
К. Прахалада и Г. Хэмела	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	90-е гг

Типология конкурентных стратегий



Конкурентные стратегии по Дж. Трауту и Э. Райсу



4 типа конкурентных стратегий

- Оборонительная война - для лидера рынков
- Наступательная война - для ближайшего преследователя лидера
- Фланговая война - для середнячков отрасли
- Партизанская война - для небольших нишевых игроков

Стратегический квадрат

Фирма-лидер
Главное свойство: самый большой объем продаж.
Задача – сохранить лидерство, защитить свои позиции. Стратегия – оборона и атака на самого себя – придумать что-то еще лучше, еще интереснее.

Фирма занимает 2-е место
Главное свойство: догоняет лидера.
Задача – захватить лидерство путем лобовой атаки: больше, дешевле, вкуснее.

Фирма занимает 3 место
Главное свойство: третья по объему продаж компания.
Задача – увеличить объем продаж за счет так называемой фланговой атаки: производство товаров, пользующейся большим спросом.

Фирма занимает 4-е место
Главное свойство: выживает.
Задача – выжить, не вступая в прямое столкновение с лидером. Стратегия партизанской войны: атаковать лидера там, где тот не станет защищаться, рассеяться, если противник решил атаковать.

Оборонительная война

- Принцип обороны №1:
Оборонительная война — игра только для маркетингового лидера.
- Принцип обороны № 2: **Лучшая стратегия обороны — это мужество атаковать самого себя**
- Принцип обороны № 3: **Сильные шаги конкурентов всегда нужно**

Наступательная война

Наступательная война — это удел компании 2 или 3 в данной сфере:

Принцип наступления №1: Главное, что нужно принимать во внимание, — это сила позиции лидера.

Принцип наступления № 2: Найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. По мере того как рост доли рынка компании переваливает определенное значение, она становится не сильнее, а слабее

Принцип наступления № 3: Проводите атаку на возможно более узком фронте.

Предпочтительно с одним-единственным продуктом

Фланговая война

- Принципы фланговой войны:
- № 1: **Хороший фланговый маневр должен быть направлен на еще не оспариваемую территорию.**
- № 2: **Тактический сюрприз должен быть важным элементом плана**
- № 3: **Преследование противника так же важно, как и сама атака.**

Виды фланговых стратегий:

- атака низкой или высокой ценой - смещая продукт в более высокую или низкую ценовую категорию
- атака меньшим или большим размером продукта - изменяя привычный потребителю размер продукта
- атака формой продукта - через создание непривычной потребителю формы (визуальных характеристик) продукта
- атака составом - через инновации в химическом составе продукта (калорийность и т.п.)
- атака распределением - через использование новых каналов дистрибуции



Партизанская война

- Принципы партизанской войны:
- № 1: **Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который вы смогли бы защищать**
- № 2: **Какого бы успеха вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер**
- № 3: **Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент.**

Виды партизанских стратегий



- Географическая партизанская война - концентрация на одном географическом сегменте
- Демографическая партизанская война - концентрация на определенных узких слоях населения
- **Отраслевая партизанская война** - для компаний b2b сегмента, концентрация на клиентах из определенной отрасли
- **Продуктовая партизанская война** - концентрация на уникальных в своем роде продуктах
- **Партизанская война в высших секторах рынка** - высокие цены делают товар «заметным» в системе распределения
- **Создание союзников** - объединение усилий с другими небольшими участниками рынка для взаимного дополнения; типичным вариантом является построение франчайзинговой сети

Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру

Альтернативные роли компаний на рынке:

- *лидер,*
- *претендент на лидерство,*
- *последователь,*
- *обитатель ниши*

Стратегии лидеров рынка

Действия компании-лидеров :

- найти способы расширения рынка, т.е. общего спроса на товары, выпускаемые отраслью в целом;
 - защищать свою долю рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий;
- расширять свою долю рынка даже если его общий объем стабилен.

Стратегии лидера рынка

- **Расширение рынка** (Новые потребители, Новые способы применения продукта, Повышение интенсивности употребления товара)
- **Защита доли на рынке**(шесть оборонительных стратегий:Позиционная оборона, Упреждающие оборонительные действия, Контратака, Мобильная защита, Вынужденное сокращение,)
- **Расширение доли своего присутствия на рынке**

Расширение рынка:

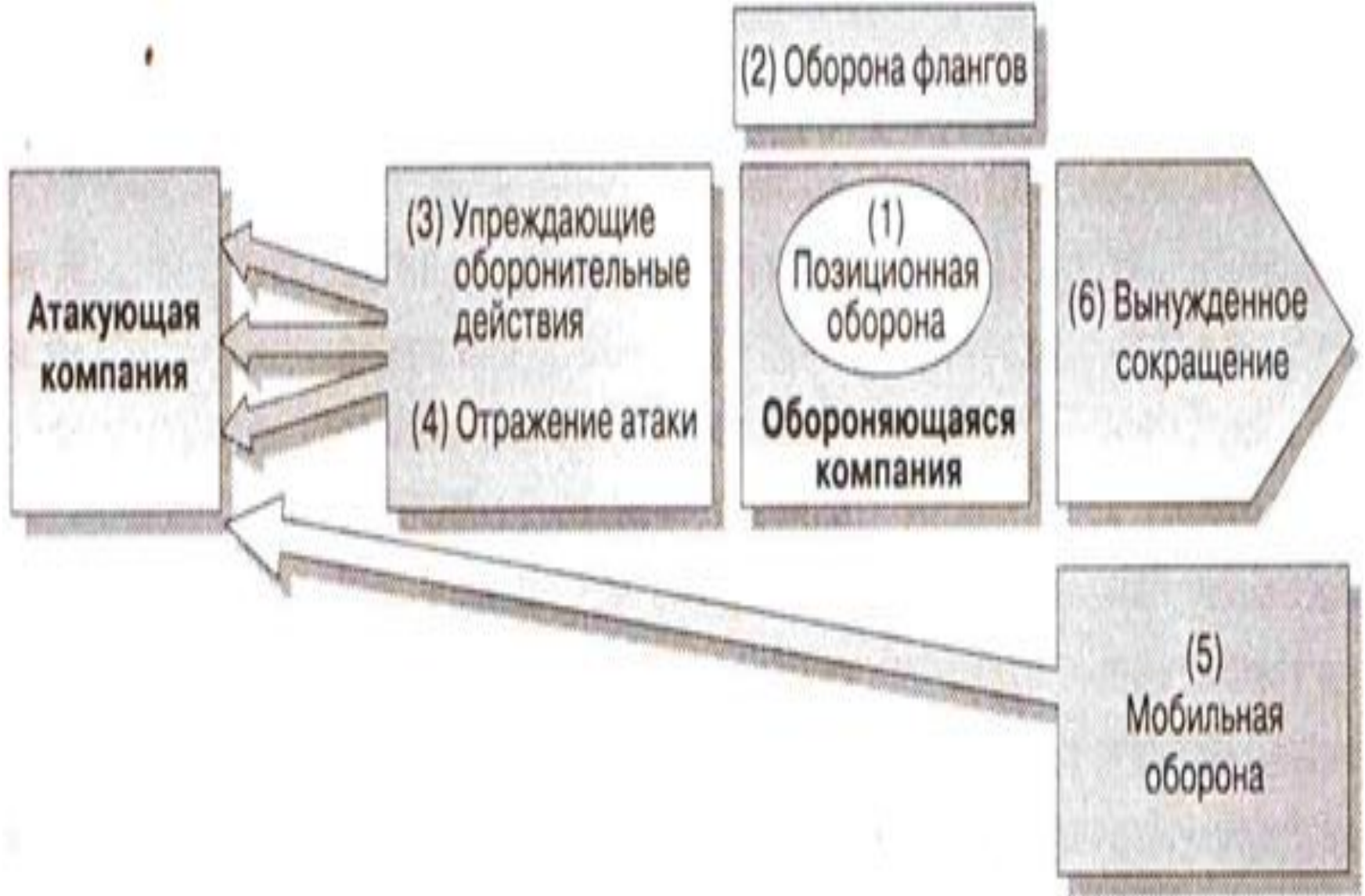
- 1) Искать **новых потребителей** (использование **альтернативных стратегий** - проникновение на рынок; стратегия создания нового сегмента рынка; стратегия географической экспансии)
- 2) Искать **новые способы применения продукта**
- 3) Искать **способы увеличения интенсивности использования продукта**

Защита доли рынка

компания-лидер должна защищать занимаемую ею долю рынка от посягательств конкурентов с помощью:

- Наступательных действий на основе постоянных нововведений
- Оборонительных мер путем снижения вероятности нападения на самых уязвимых направлениях и снижения интенсивности возможного наступления.

Оборонительные стратегии



Оборонительные стратегии,
которые может использовать

компания-лидер

- позиционная оборона
- защита флангов
- упреждающие оборонительные действия
- Контратака
- мобильная защита
- вынужденное сокращение

Расширение доли рынка

В процессе расширения роли доли рынка следует учитывать влияние факторов:

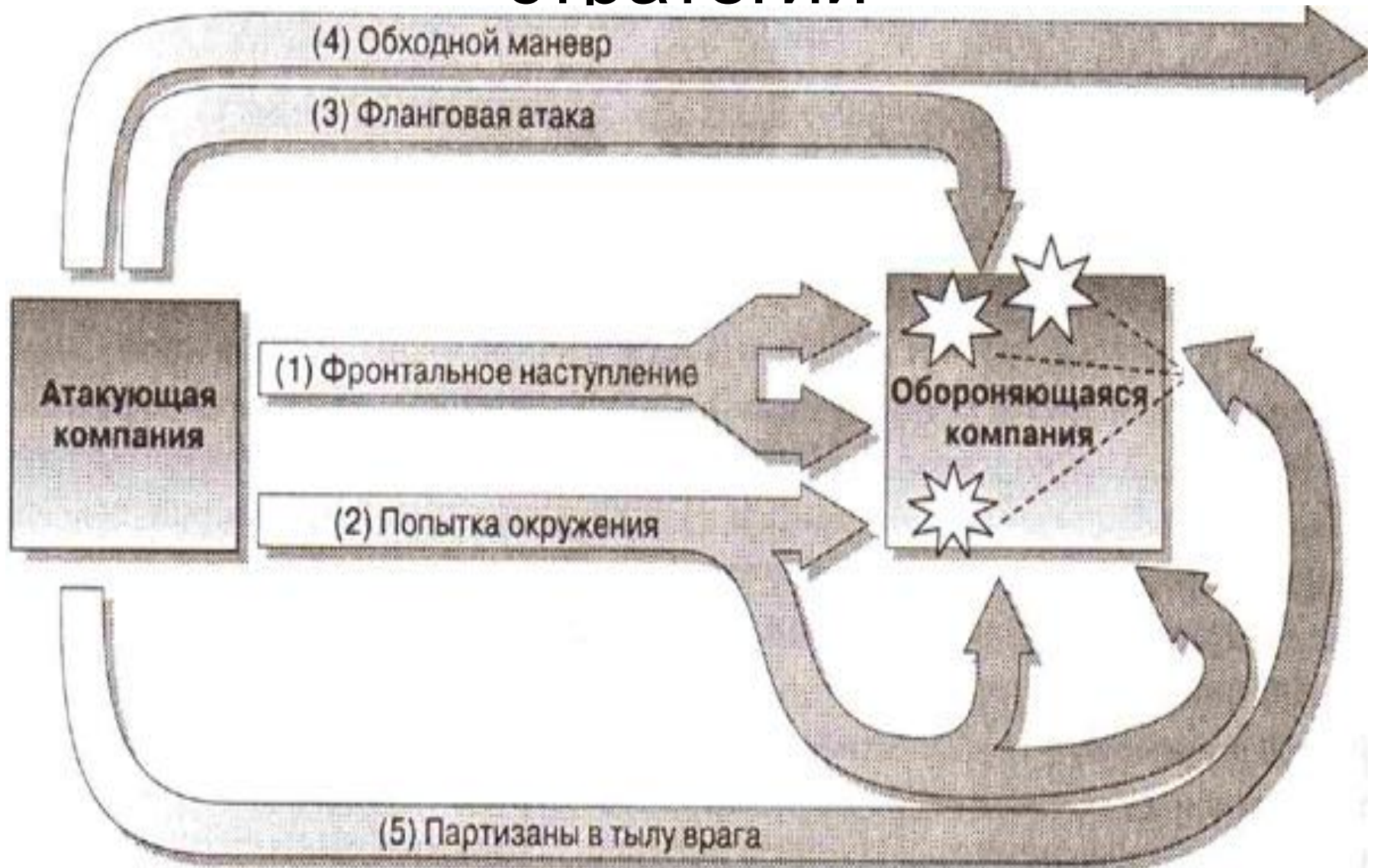
- Возможность конфликта с антимонопольным законодательством.
- Высокие экономические издержки
- Последствия неправильной стратегии при создании комплекса маркетинга

Стратегии претендентов на лидерство

Основные этапы действий компаний-претендентов:

- 1. Определение стратегических целей**
- 2. Выбор общей наступательной стратегии**

Варианты наступательной стратегии



Содержание наступательных

стратегий:

- **фронтальное наступление:** атака направлена одновременно на товар компании-конкурента, его рекламу, цены и систему распределения;
- **фланговая атака:** осуществляется по двум направлениям – географическому и сегментационному
- **окружение противника:** состоит в захвате большей части вражеской территории путем блицкрига и ведение наступательных действий сразу в нескольких направлениях
- **обходной маневр:** его цель – нападение на наиболее доступные рынки (: диверсификация продукции, рынков и внедрение новых технологий)
- **партизанская война:** предполагает проведение небольшими силами диверсий на всей занятой противником территории

(избирательное снижение цен, интенсивные блицкриги по продвижению товаров, обращения в суды)

Выбор конкретной атакующей стратегии

ТИПЫ КОНКРЕТНЫХ СТРАТЕГИИ:

- стратегия ценовых скидков:
- стратегия удешевления товаров
- стратегия престижных товаров:
- стратегия товарного расширения:
- стратегия инноваций:
- стратегия повышения уровня обслуживания:
- стратегия инноваций в распределении:
- стратегия снижения издержек производства:
- интенсивная реклама:

Стратегии последователя

четыре возможные стратегии последователей:

- Подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников.
- Двойник копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, допуская малосущественные или малозаметные отличия.
- Имитатор воспроизводит некие характеристики продукта лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку.
- Приспособленец видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией; очень часто приспособленец становится претендентом на лидерство.

Стратегии нишевика

Ключевой момент — узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

Ключевая идея ниши – специализация. Компании, обслуживающие рыночную нишу, выбирают одну из следующих ролей:

- специализация по конечным пользователям;
- специализация по вертикальному уровню производства;
- специализация в зависимости от размеров клиентов;
- специализация на особых клиентах;
- географическая специализация;
- продуктовая специализация (один продукт или товарная линия);
- специализация на производстве продукта с определенными характеристиками;
- специализация на индивидуальном обслуживании покупателей;
- специализация на определенном соотношении цены и качества;
- специализация на обслуживании;
- специализация на каналах распределения

Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое число покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Конкурентные стратегии по М. Портеру

типовые стратегии:

- Минимизация издержек.
- Дифференциация.
- Концентрация.

Типология стратегий по Портеру

		Низкие затраты	Дифференциация
Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
	Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Содержание стратегии

- снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли.

Преимущества данной стратегии:

- Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей
- Низкие издержки защищают фирму от поставщиков
- Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры
- низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям
- позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил

Стратегия дифференциации

Сущность стратегии:

Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна, обеспечивать более высокое качество и использовать дорогое сырье, делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка

В чем преимущество этой стратегии для фирмы

- Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов.
- Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые реализуют стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов.
- Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов.
- Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену.
- Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Стратегия концентрации

Особенности стратегии:

- Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на *удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона*
- компания, избирающая стратегию концентрации, принимает *решение конкурировать только в узком сегменте рынка*
- Действуя на узком рынке, компания может *предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте.*

Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе

К. Прахалада и Г. Хэмела

- *стержневые компетенции* являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Стержневая компетенция должна:

- обеспечить компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;
- повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;
- иметь свойства, которые не воспроизводимые конкурентами

Компетентность компании

- совокупность характеристик компании, которая делает ее профессиональной на уровне конкурентов.
- Компетентность состоит из отдельных **компетенций** и в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях. Каждая из компетенций - элемент общей компетентности.

Компетенция компании (бизнес- компетенция

- набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Стандартная компетенция компании

- набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами

КОМПЕТЕНЦИЯ

- круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации(В. Макелвил в 1982 год)

Ключевые компетенции компании

- отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция, “критический фактор успеха компании”,



Устойчивое конкурентное преимущество

Пять критериев



факторы, которые учитывают в процессе создания новых стержневых компетенций

- **Отношение покупателей.** Покупатели должны знать, что компетенция, способности и продукция компании лучше, чем подобные атрибуты ее конкурентов, поэтому и стоят дороже.
- **Уникальность.** Стержневые компетенции должны быть уникальными для компании и обладать такими свойствами, которые не могут быть воспроизведены конкурентами
- **Непрерывное совершенствование.** Стержневые компетенции, продукция и услуги должны постоянно совершенствоваться и обновляться, чтобы компания всегда была впереди конкурентов.
- **Сотрудничество.** Конкурентное преимущество может возникнуть в результате создания уникальной сети отношений с поставщиками, дистрибьюторами, клиентами и даже конкурентами
- **Знания организации.** Компетенции основываются на знаниях и умениях, присущих данной организации. Менеджеры должны совершенствовать пути и способы приобретения знаний

Что есть компания

- компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание **ключевых компетенций** - навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности.
(Г. Хамел и С.К. Прохалад)

Признаки ключевой компетенции

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
 - способность изменяться и подстраиваться под новые требования рынка;
 - уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;
 - основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
 - связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
 - актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и компании;
 - возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;
 - ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования.

Ключевыми компетенциями могут стать:

- - знание потребностей рынка и умение регулярно получать это знание;
- - способность реализовать на практике предложения, необходимые рынку;
- - способность постоянно наращивать и развивать свою ключевую компетенцию.

Зачем компании нужна ключевая компетенция

- ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов,
- обеспечивает компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции
- открывает путь к долговременному лидерству на рынке

Персональные компетенции, их отличия от бизнес-компетенций

- 1. набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных индивидуумом (работником) в ходе учебной и/или трудовой деятельности;
- 2. требуемый для каждой должности набор знаний, умений и способностей.

Объекты персональных компетенций

- сотрудники,
- Должности
- Такие компетенции (ключевые квалификации, soft skills) сотрудников – логическое следствие ключевых компетенций компании, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов.

Как выявить ключевую компетенцию

- выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли компании в удовлетворении этих потребностей.
- клиенто-ориентированная компания должна ответить на вопрос “Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?”

идентификация ключевых компетенций с использованием критических факторов успеха (CSF)

- базовые внутренние или внешние условия реализации стратегии фирмы (например, благоприятное отношение потребителей, характер конкурентных действий) или те способности или ресурсы, которые она должна сформировать или приобрести
- **КФУ** –компетенция, наличие которой позволяет решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и обеспечивает обладателю **конкурентное преимущество.**

Анализ КФУ

1. как лучше удовлетворять потребности своих потребителей:

- присмотреться к отраслевым потребителям, рассмотреть их не столько как источник силы на торгах и, соответственно, как угрозу прибыльности, но в большей степени как базисную причину существования отрасли и как основополагающий источник прибыли.
- выяснить на каких потребителей они работают, в чем заключаются нужды целевых потребителей и как потребители выбирают способ удовлетворения своих потребностей.

Анализ КФУ (продолжение)

- 2.выбор вариантов конкурентной борьбы:
 - Состояние конкурентной среды в отрасли
 - Интенсивность конкуренции
 - основные направления конкуренции

Базовые КФУ

- 1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве.
- 2. КФУ, связанные с организацией производства:
- 3. КФУ, основанные на маркетинге.
- 4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом.
- 5. КФУ, связанные с организацией и управлением.
- 6. Возможно выделение и других КФУ.

Примеры КФУ

- Наличие широкой сети распространения товара.
- Привлечение квалифицированного персонала.
- Наличие эффективной информационной системы.
- Закрепление изобретений и рационализаторских предложений в форме патентов.
- Высокая степень использования мощностей.
- Улучшение качества продукции (снижение затрат на брак).
- Создание эффективной и приближенной к потребителю системы технической поддержки и сервиса.
- Способность создавать эффективную рекламу.
- Умение эффективно удерживать потребителя.
- Способность быстро переводить товары из идеи в промышленное производство.
- Способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

Конкурентные стратегии по Кеничи Омае (Kenichi Ohmae) - модель 3К (The 3C's Model)

выделяется 3 ключевых фактора успеха
компании 3К (3C):

- Компания (Corporation) - *прим: К. Омае использовал именно термин "Корпорация", однако здесь можно использовать "Компания" без ущерба для смысла*
- Клиент (Client)
- Конкуренты (Competitors)

стратегии создания конкурентных преимуществ, *(продолжение)*

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является

концентрация внимания на интересы конкретных

потребителей. (удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта).)

Средства защиты конкурентных преимуществ

- монополия (на российском рынке это, например, монополия в сфере коммунальных услуг);
- патенты, ноу-хау (например, рецепты изготовления напитков), секретность;
- доступ к источникам сырья или коммуникациям (газовая отрасль в России) и т. д.

направления достижения конкурентных преимуществ

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца); синергизм

ограничивающие факторы при выборе стратегий:

- - ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей
- планируемые каналы распределения продукции;
- регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов

1. Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (наличие у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями)
- преимущества низкого ранга (наличие дешевой рабочей силы, доступность источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

2. Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ

3. Инновации

4. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового

Источники конкурентных преимуществ

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;
- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

Сравнение теории конкурентных преимуществ и теории

сравнительных преимуществ.

- Сравнительные преимущества, определяются наличием и использованием находящихся в изобилии факторов производства, таких, как трудовые и сырьевые ресурсы, капитал, инфраструктура и т. Д
- Преимущества перестали быть статическими
- Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы
- Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою

Виды конкурентных преимуществ

- Во-первых, конкурентные преимущества может иметь сам продукт. Один вид конкурентных преимуществ продукта — это его ценовая характеристика
- **Второй вид конкурентных преимуществ — это дифференциация.** В данном случае речь идет о том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя.
- **Во-вторых, кроме того, что фирма создает конкурентные преимущества в продукте, она может пытаться создать своему продукту конкурентное преимущество в его положении на рынке.** Достигается это за счет закрепления покупателя или же, говоря иначе, за счет монополизации части рынка

требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическим фактором успеха

- *Обеспечивать уникальность собственной марки* по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабостями соперника;
- *Удовлетворять специфические потребности клиента;* относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей;
- *Строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия,* которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать

Стратегия создания конкурентных преимуществ

лидерство в цене

Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;
- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Стратегия создания конкурентных преимуществ (продолжение)

Дифференциация является второй

стратегией создания конкурентных преимуществ фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить

- стратегия дифференциации предполагает в качестве **исходной точки изучения интересов потребителя. Для этого необходимо:** достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

Инструменты дифференциации товаров

- **важные параметры достижения конкурентных преимуществ товаров:**
- *Эксплуатационные показатели* - уровень основных рабочих характеристик (например, скорость, емкость, точность).
- *Особенности* - характеристики, которые дополняют основные рабочие показатели (например, автомобиль имеет люк, автоматические стеклоподъемники, стереосистему, кондиционер).
- *Надежность* - вероятность того, что у потребителей не возникнет никаких проблем, связанных с использованием товара.
- *Соответствие* - степень удовлетворения дизайном и рабочими характеристиками, соответствие спецификации и техническим условиям.
- *Долговечность* - ожидаемый срок службы товара.
- *Операционные издержки* - затраты, связанные с эксплуатацией товара в течение всего срока его службы (например, установка, потребление энергии, трудовые издержки, страхование).
- *Удобство обслуживания* - наличие всего необходимого для обслуживания и ремонта товара.
- *Эстетика* - внешний вид товара

Инструменты дифференциации

УСЛУГ

перечень основных направлений сервисного дифференцирования:

- *Финансы и кредит.* Гранты, ссуды, условия обслуживания увеличивают привлекательность товара.

товара.

- *Удобство заказа* - простота и эффективность заказа товара потребителем.
- *Доставка* - скорость и эффективность доставки товара покупателю. Обычно потребители готовы заплатить дополнительную цену за оперативную и надежную доставку.
- *Установка* - удобство приведения товара в рабочее состояние.
- *Обучение и консультации* - дополнительная помощь и поддержка, предлагаемая потребителю.
- *Послепродажное обслуживание* - качество технического обслуживания и текущего ремонта.
- *Гарантии.* Надежные гарантии устраняют возможные риски, связанные с покупкой и использованием товара.
- *Оперативная поддержка.* Компании предлагают пользователям разнообразные услуги, позволяющие снизить уровень издержек потребителя и сделать их структуру более эффективной.

Инструменты дифференцирования персонала



- *профессионализм*. Приобретение требуемых навыков и знаний предполагает постоянное повышение квалификации персонала;
- *вежливость*. Потребители ожидают обходительного обращения и участия;
- *честность и порядочность*. Сотрудники должны вызывать к себе доверие потребителей;
- *надежность*. Потребители предпочитают добросовестное обслуживание;
- *уверенность*. Потребители желали бы иметь дело с сотрудниками, уверенными в том, что они справятся с большинством возникающих проблем;
- *оперативность*. Сотрудники должны быстро реагировать на просьбы и проблемы потребителей;
- *инициативность*. Работники должны быть способны взять инициативу в свои руки, чтобы решить проблемы потребителей, и не обращаться по каждому "пустяку" к высшему руководству;
- *коммуникабельность*. Сотрудники фирмы должны понимать проблемы потребителей и эффективно предоставлять им всю необходимую информацию

Инструменты цифровани

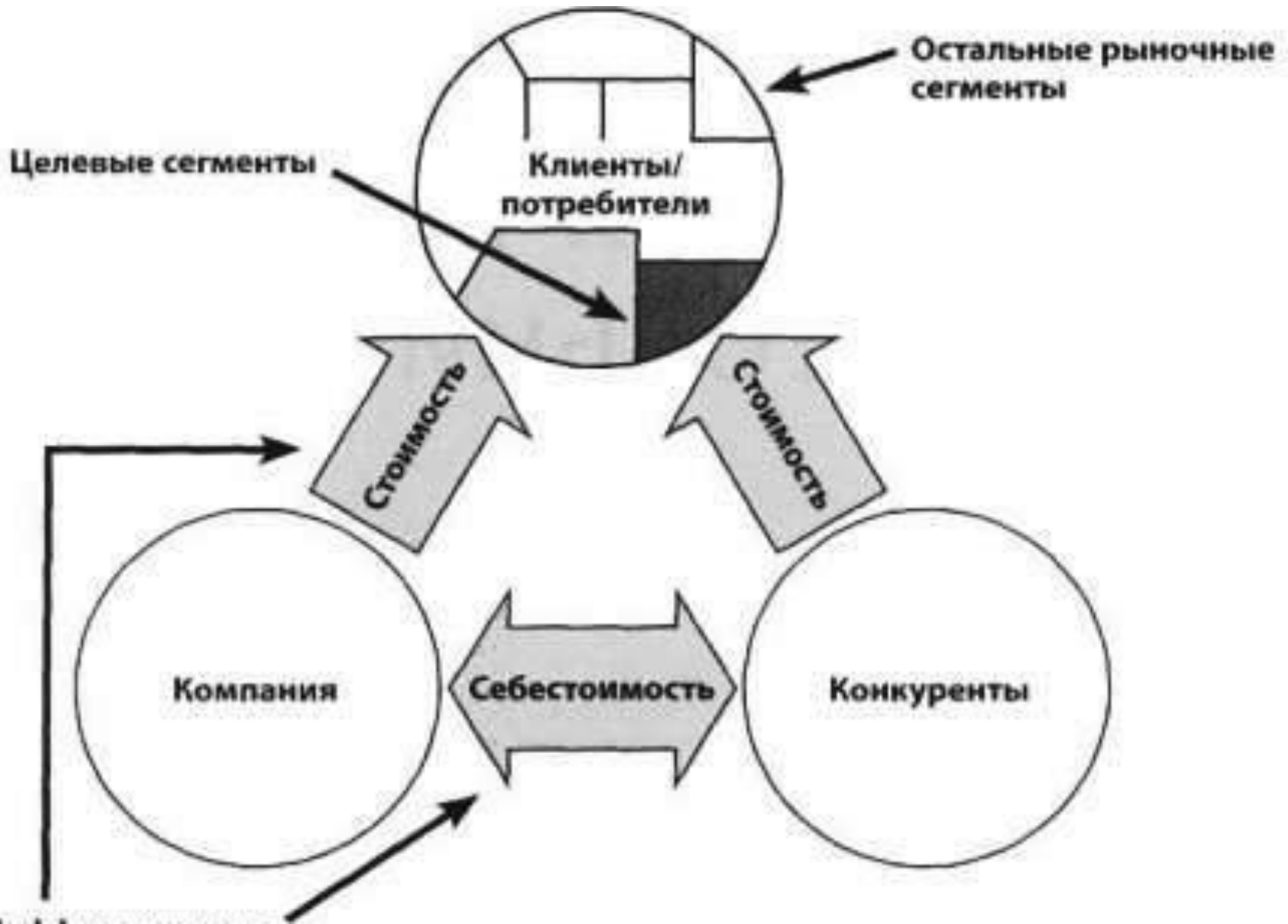


- Реклама и средства массовой информации
- Реклама и мероприятия по продвижению
- логотипы, цвет, личные заверения, выставки, мероприятия по связям с общественностью и специальные события

Инструменты дифференцирования издержек

- Прибыль и структура издержек предприятия
- Экономия от масштаба
- Опыт
- Эффективное использование мощностей
- Связи. Уровень издержек одного вида иногда определяется значением других
- Взаимоотношения. Когда издержки распределяются между несколькими товарами или подразделениями
- Своевременность.
- Месторасположение.
- Внешние факторы
- Стратегия маркетинга

Конкурентные стратегии по Кеничи Омае (Kenichi Ohmae) - модель 3К (The 3C's Model)



Возможные типовые стратегии, направленные на достижение устойчивого конкурентного преимущества для компании

- **1. Компания (максимизация преимуществ Компании относительно Конкурентов в областях, наиболее критичных для достижения успеха в отрасли.): - Выборочность и последовательность**
 - **- Решение вопроса «производить или покупать»**
 - **- Повышение эффективности затрат** (за счет более эффективного снижения основных издержек, чем это могут сделать конкуренты. Второй метод – быть более разборчивым в выборе:
 - принимаемых заказов от Клиентов;
 - производимых продуктов;
 - выполняемых функций.

На основе Стратегического треугольника Омае выделяет

ВОЗМОЖНЫЕ ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ,

- **Компания.** Стратегия Компании должна быть нацелена на максимизацию преимуществ Компании относительно Конкурентов в областях, наиболее критичных для достижения успеха в отрасли.
- Выборочность и последовательность.
- Решение вопроса «производить или покупать».
- Повышение эффективности затрат.
- за счет более эффективного снижения основных издержек, чем это могут сделать конкуренты.
- за счет более тщательного выбора:
 - - производимых продуктов;
 - - выполняемых функций;
 - - принимаемых заказов от Клиентов

ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ, продолжение

- **Клиенты.** Задачей корпорации должны быть в большей степени интересы ее клиентов, нежели акционеров или других заинтересованных сторон.
- Сегментирование по целям.
- Сегментирование по охвату рынка.
- Ресегментация рынка.
- Изменения в структуре клиентов.
- **Конкуренты.** Стратегия может быть построена на поиске возможностей дифференциации. Компании от Конкурентов в сфере, отличной от разработки продукта, его технических характеристик, а также непосредственно продаж и обслуживания.
- Сила имиджа.
- Капитализация различий в структуре прибыли и затрат.
- Тактика для легковесов.
- Успешной будет только та стратегия, в которой компания обозначает свои четкие позитивные конкурентные отличия в использовании своих сил и способностей для лучшего, чем у других, удовлетворения потребностей клиентов.

Стратегия голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн)

Красные океаны представляют все существующие сейчас отрасли - известное рыночное пространство. В красных океанах границы отрасли четко определены и не оспариваются, а правила конкуренции абсолютно ясны

- компании пытаются превзойти друг друга, чтобы получить право удовлетворять как можно большую часть имеющегося спроса.

СОМНИТЕЛЬНЫМИ



- **Голубой океан** - все отрасли, которых сейчас не существует, - неизвестное рыночное пространство, свободное от конкуренции. В голубых океанах спрос создается, а не является предметом ожесточенной борьбы.

Парадокс стратегии

- большинство компаний, наблюдает **штиль в красных океанах**
- **дисбаланс в пользу красных океанов** (противостояние с противником и вытеснении его с поля боя на ограниченной территории, означает принятие ключевых сдерживающих факторов войны на ограниченной местности и уничтожения врага ради собственного процветания, что ведет к ограничению потенциала для создания нового рыночного пространства, которое никем не оспаривается.
- **Стратегия голубого океана**, предполагает ведение бизнеса без конкурентов (Речь идет о создании новой земли, а не о переделе существующих земель)



Стратегия голубого океана

- 1. Голубой океан — необязательно технологическая инновация** (голубые океаны редко были результатом технологических инноваций как таковых, базовая технология часто уже существовала, голубые океаны не происходят исключительно через технологические инновации, но путем объединения технологии с ценностью для покупателя.)
- 2. Лидеры отрасли часто создают голубые океаны и обычно в пределах своего основного бизнеса** (лидеры отрасли не находятся в невыгодном положении в создании новых пространств рынка. голубые океаны создаются лидерами в рамках своей основной деятельности, большинство голубых океанов создаются изнутри, а не за пределами красных океанов существующих отраслей промышленности.)
- 3. Компании и отрасли — неправильные единицы анализа** (Наиболее подходящей единицей анализа для объяснения создания голубых океанов является стратегия — набор управленческих действий и решений, участвующих в создании и принятии основных рыночных бизнес-предложений)
- 4. Создание голубых океанов строит бренды** (Стратегия голубого океана может создать бренд, который живет на протяжении десятилетий . Создание голубых океанов, другими словами, это продукт стратегии и, во многом, продукт управленческих действий , а не крупные R&D бюджеты)

главные характеристики двух моделей стратегии

Стратегия голубого океана против стратегии красного океана

Красный

Конкуренция в существующем рыночном пространстве

Конкурентная война

Использование существующего спроса

Компромисс между ценой и качеством

Выстраивание всей деятельности компании согласно стратегии дифференциации или низкой цены

Голубой

Создание неоспариваемого рыночного пространства

Конкуренция несущественна

Создание и захват нового спроса

Разрушение компромисса между ценой и качеством

Выстраивание всей деятельности компании, следуя дифференциации и низкой цене

Достоверный пример



- **Форд Model T**
- **Ford реконструировал границы отраслей производства автомобилей и конных экипажей, чтобы создать голубой океан**
- **Ford построил автомобиль, который как и конный экипаж мог эксплуатироваться ежедневно.**
- **Форд предложил массовому покупателю скачок в ценности**

Практические рекомендации

Путь из **красного** океана в **голубой** предполагает:

- Изучить другие отрасли на предмет возможных альтернатив (не прямых заменителей)
- Изучить основные стратегические группы внутри отрасли. Как правило, используются стратегии низкой цены либо высокого качества. Необходимо найти другие факторы, влияющие на потребителей, отказавшись от поиска компромисса между ценой и качеством
- Произвести анализ цепочки покупателей: кто является настоящим потребителем, а кто принимает решение о покупке
- Рассмотреть дополнительные продукты и услуги, необходимые потребителю
- Проанализировать функциональную и эмоциональную привлекательность товара для покупателя. Возможно, это приведет к созданию совершенно нового товара, объединяющего в себе черты разных товаров
- Взглянуть в завтрашний день

Продолжение типовых стратегий

- **Клиент**

- Сегментирование по целям

- Сегментирование по охвату рынка

- Ре-сегментация рынка

- Изменения в структуре клиентов

Конкуренты

возможности дифференциации Компании от Конкурентов в сфере:

Сила образа.

Зарабатывайте на разнице в структуре прибыли и издержек