

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

Генерические стратегии М. Портера

стратегия лидерства по издержкам;  
стратегия широкой дифференциации;  
сфокусированные стратегии низких издержек или дифференциации –  
стратегия фокусирования

# Стратегия лидерства по издержкам

Характеристика	Лидерство о издержкам
Рыночная ориентация	Ориентация на весь рынок
Основа конкурентного преимущества	Издержки производства ниже, чем у конкурентов
Ассортимент	Ограниченный выбор базовых продуктов (услуг) приемлемого качества
Производство	Поиск путей снижения издержек без ухудшения качества и основных характеристик товара
Маркетинг	Выделение характеристик товара, ведущих к снижению издержек
Поддержка стратегии	Разумные цены, хорошая ценность

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

## Генерические стратегии М. Портера

Условия достижения лидерства по издержкам:.

- спрос эластичен по цене;
- все фирмы отрасли производят стандартную продукцию широкого потребления, поэтому место на рынке определяется успехом в ценовой политике;
- различия в товарных марках мало значимы для покупателей, так как их затраты по использованию однотипных товаров различных фирм незначительны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым способом и поэтому имеют общие покупательские требования к продукту;
- наличие большого количества покупателей, оказывающих большое влияние на снижение цены.

# Стратегия широкой дифференциации

## Характеристика

## Дифференциация

Рыночная ориентация

Ориентация на весь рынок

Основа конкурентного преимущества

Предоставление покупателям большей ценности за их деньги

Ассортимент

Широкий выбор товаров (услуг) и их разновидностей

Производство

Поиск путей по созданию товаров (услуг), имеющих более высокую ценность для покупателей

Маркетинг

Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить; установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию

Поддержка стратегии

Создание различий в характеристиках, за которые будут платить; концентрация на нескольких ключевых отличительных характеристиках, усиление их и создание репутации и имиджа товара

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

## Генерические стратегии М. Портера

*Стратегия дифференциации становится привлекательной, когда потребности покупателей уже не удовлетворяются стандартными товарами. Сущность стратегии дифференциации состоит в способности фирмы обеспечить уникальность и более высокую ценность товара (услуги) для покупателя по сравнению с конкурентами.*

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

## Генерические стратегии М. Портера

Пути достижения конкурентного преимущества или создания покупательской ценности

- 1. Разработка характеристик и особенностей товара (услуг), которые снижали бы затраты покупателя по его использованию*
- 2. Разработка характеристик и особенностей товара (услуги), которые повышали бы результативность его использования потребителем:*
- 3. Разработка характеристик и особенностей товара, которые подчеркивали бы статус, имидж, значимость, определенный стиль, исключительность положения и образ жизни*

# Виды дифференциации

Вид дифференциации	Определение	Пример использования
<b>Продуктовая дифференциация</b>	Предложение товаров с характеристиками и (или) дизайном лучшими, чем у конкурентов	В пищевой промышленности при производстве молочной продукции, кондитерских, макаронных изделий
<b>Сервисная дифференциация</b>	Предложение разнообразного и более высокого уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов)	Фирмы, торгующие компьютерами, предоставляют покупателю выбрать приемлемый для себя срок обслуживания Бесплатная доставка и гарантийное обслуживание при покупке бытовой техники
<b>Дифференциация персонала</b>	Наем и обучение персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов	Банковская деятельность, супермаркеты, фирменные магазины, туристические фирмы
<b>Дифференциация имиджа</b>	Это создание имиджа организации и (или) продуктов с лучшей стороны отличающего их от конкурентов	Продукция завода «Кристалл», пивоваренной компании «Балтика», кондитерской фабрики «Красный Октябрь» и др.

# Стратегия фокусирования

*В отличие от стратегий лидерства по издержкам и дифференциации сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка (рыночную нишу или целевой сегмент).*

# Стратегия фокусирования

## Характеристика

## фокусирование

Рыночная ориентация

Ориентация на рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка  
Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам

Основа конкурентного преимущества

Ассортимент

Удовлетворение особых нужд целевого сегмента

Производство

Производство товара, соответствующего данной нише

Маркетинг

Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Поддержка стратегии

Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; осваивать другие сегменты или расширять присутствие на рынке за счет других товаров

# Стратегия фокусирования

*Условия привлекательности стратегии фокусирования:*

- требования покупателей к конкретному товару различны (потребность покупателей в одежде различных размеров);
- не существует других конкурентов, пытающихся специализироваться в данном сегменте;
- у фирмы нет возможностей работать на более широком сегменте или рынке в целом;
- фирма имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в данном сегменте;
- фирма может защитить себя от конкурентов благодаря благожелательности клиентов к своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

## **Пути сохранения конкурентных преимуществ**

**Сохранить конкурентные преимущества можно как за счет наступательных (не только сохраняют, но и усиливают), так и за счет оборонительных действий**

# 6 ВИДОВ НАСТУПАТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ:

**направленные на  
сильные стороны  
конкурентов**

снижение цены; осуществление аналогичной рекламной компании;  
выпуск товаров с новыми характеристиками

**направленные на  
слабые стороны  
конкурентов**

привлечь потребителей, обслуживаемых конкурентом, за счет  
предложения более качественной продукции, лучшего обслуживания

предложить привлекательный для большинства покупателей товар  
(услугу)

**захват незанятых  
рыночных  
территорий**

создание новых сегментов  
переориентация на технологии следующего поколения

**ПАРТИЗАНСКО  
Е  
НАСТУПЛЕНИЕ**

привлекать покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов  
или практически не пользующихся их товарами

проникать на сегменты рынка, в которых конкуренты работают не в полную силу

**упреждение,  
препятствующее  
желанию  
копировать  
стратегию**

расширение в больших размерах, чем требует рынок, производственных  
мощностей; заключение долгосрочных контрактов с лучшими  
поставщиками сырья или комплектующих изделий

## 4 вида оборонительных действий:

**укрепление  
существующих  
позиций компании**

снижение цен на модели приближающимся по своим характеристикам к продукции конкурентов; гарантирование скидок дилерам и дистрибьюторам; бесплатное обучение пользователей; сохранение спроса покупателей за счет предоставления специальных скидок ...

**постоянное  
развитие и  
обновление  
продукции**

заполнение свободных рыночных ниш потенциальных конкурентов за счет расширения номенклатуры выпускаемой продукции; разработка моделей с такими же характеристиками как у конкурентов ...

**принуждение  
конкурентов  
отказаться от  
попыток начать  
наступательные  
действия**

публичное заявление руководства компании об обязательстве сохранить существующую долю рынка, о развитии производственных мощностей для заполнения существующего рыночного пространства, о возможности снижения цен и условий продаж ...

**снижение  
прибыли**

Очень высокая прибыль компании или отрасли является стимулом для конкурентов вести активные наступательные действия