

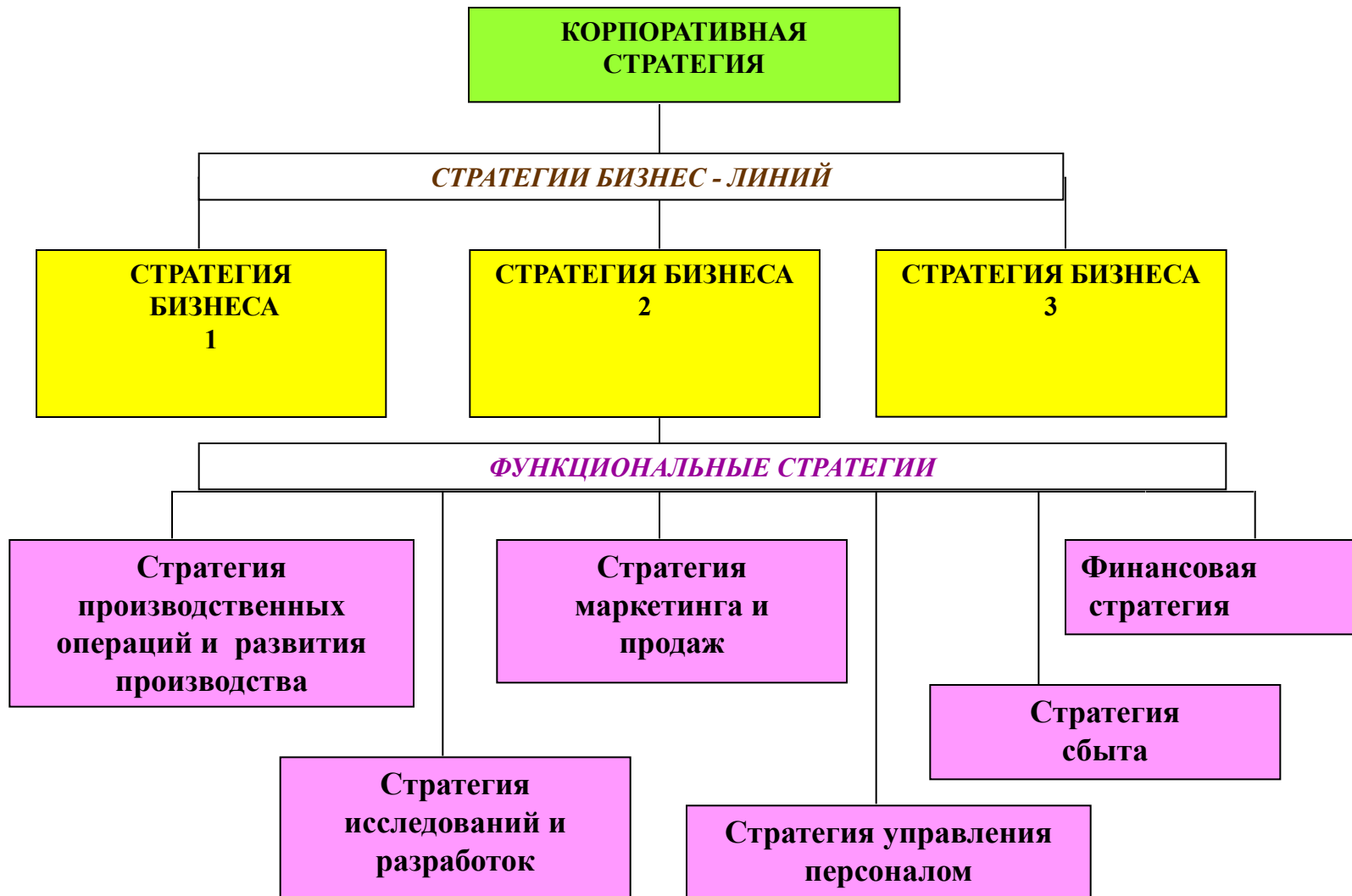
Стратегия и конкурентное преимущество. Виды стратегий



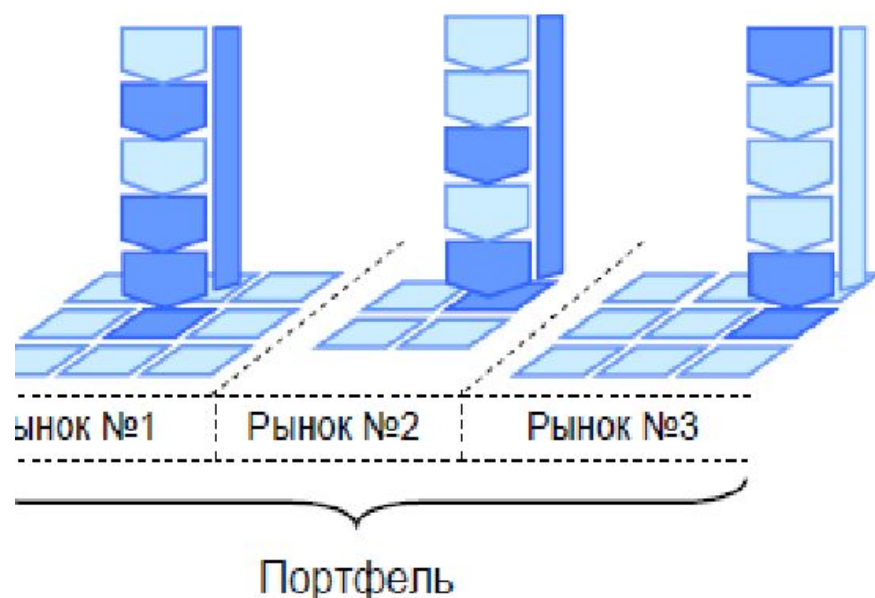
Система стратегий организации



Классификация стратегий по уровням корпорации



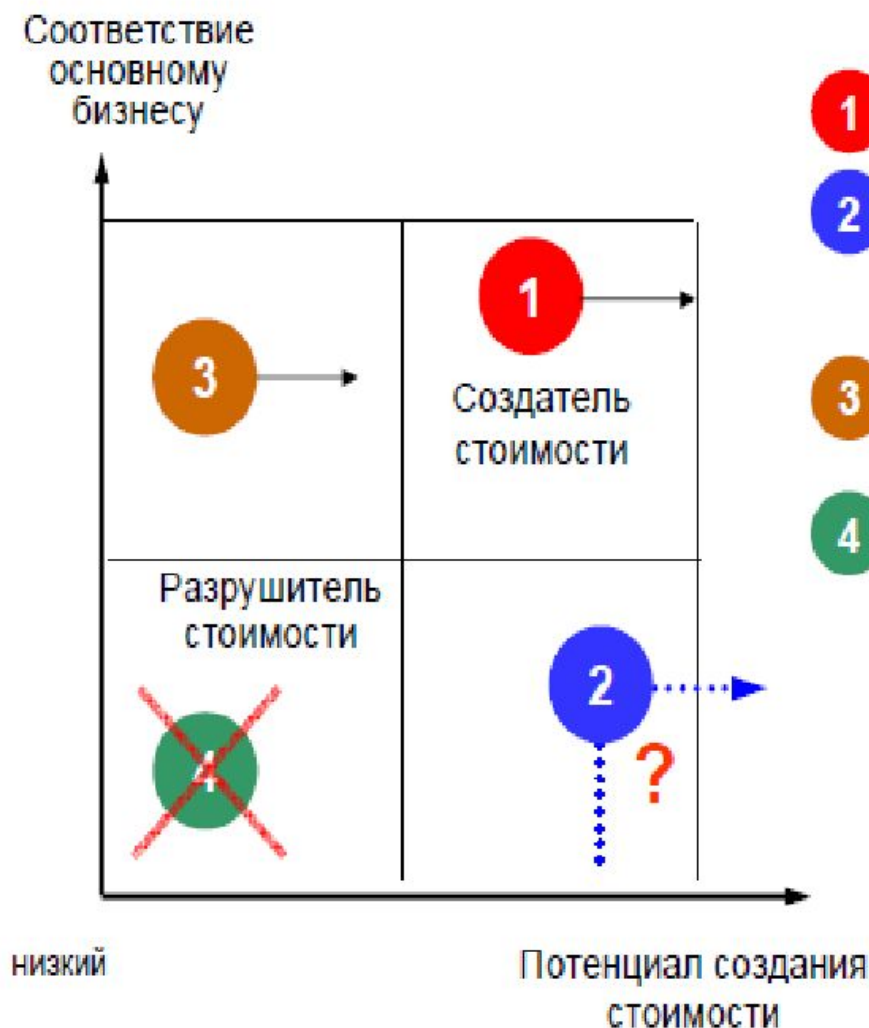
Корпоративная стратегия отвечает за формирование портфеля бизнесов и определяет структуру управления в холдинге



Ключевые вопросы:

- Какие направления деятельности составляют портфель бизнесов Холдинга?
- Какова связь между данными направлениями деятельности, почему именно эти направления деятельности составляют портфель Холдинга?
- Как за счет правильной организации деятельности Холдинга и механизмов управления (планирование, бюджетирование, контроля, назначения высшего руководства, выделение инвестиций и пр.) создавать стоимость в корпоративном центре, в т.ч. за счет создания дополнительной стоимости на базе бизнес - единиц?

Формирование портфеля бизнесов – основная задача корпоративной стратегии



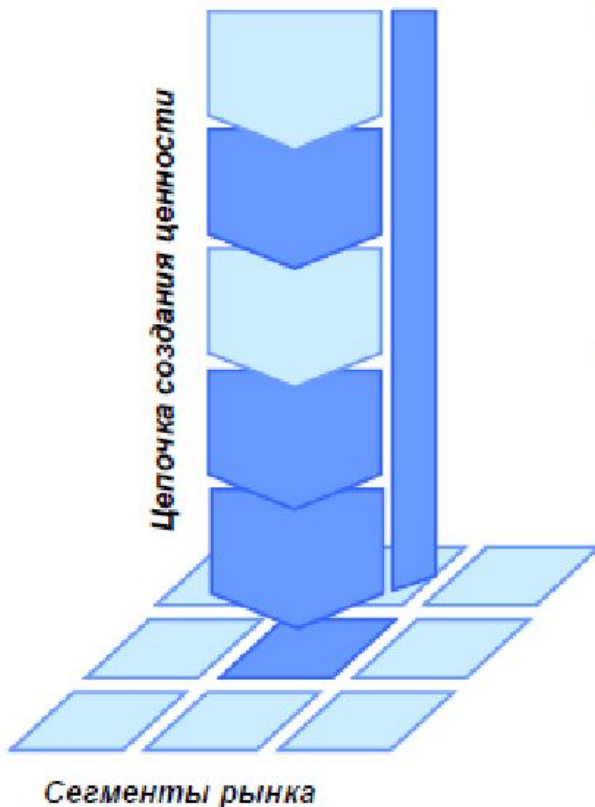
- 1 Удерживать и развивать создателей стоимости
- 2 Если создатель стоимости не соответствует основному бизнесу, оценить возможность вывода его из портфеля
- 3 Реструктурировать бизнес-единицы, не создающие стоимость
- 4 Исключить из портфеля разрушителей стоимости

Ключевые вопросы при поглощении:

- Привлекательность отрасли
- Стоимость входа
- Синергизм и выгоды от управления

Бизнес- стратегия

Ключевыми вопросами, на которые отвечает стратегия бизнес – единицы являются:



Ключевые вопросы:

- Какой сегмент / сегменты рынка является для компании целевым?
- За счет акцента на каких элементах отраслевой цепочки создания ценности компания будет создавать максимальную ценность для клиента?

Пример:

- Целевым сегментом рынка компании, производящей канцелярские товары, был выбран сегмент компаний с численностью персонала до 50 чел.
- Компания решила сделать акцент на создании сети небольших магазинов, торгующих товарами, необходимыми для обеспечения деятельности небольшой компании (канцелярские товары, предметы интерьера, мебель, офисные стулья) и оказании сопутствующего сервиса (ксерокс и пр.)

СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНЦИИ КОМПАНИИ

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Цель весьма проста и состоит в том, чтобы вести свои дела этично и честно по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать свою клиентуру: круг лояльных покупателей.

Конкурентная стратегия компании предусматривает:

- как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке.
- краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНЦИИ КОМПАНИИ

Конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая стратегия.

Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкуренцию, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли (не только связанных с конкуренцией), а также то, как менеджеры решают стратегические проблемы.

Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и предоставлению дополнительных ценностей для покупателей.

Ситуация

- В среднем супермаркете – 40 000 наименований товаров!
- При этом средняя семья удовлетворяет
- 80-85% своих потребностей с помощью всего 150 товарных наименований.

Невозможно эффективно продавать все и всем!

- *Ситуация во всех отраслях* – половина рекламного бюджета на ветер!
- Исследования компании Джека Траута в разных странах мира показывают, что несмотря на миллиарды, ежегодно расходуемые на рекламу, *все больше брендов становятся неразличимыми с точки зрения покупателя!*

•ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ.

Принимая решение о покупке, клиент, по сути, старается выбрать предложение с наиболее выгодным для него соотношением «цена / полезность».

Отсюда, управление конкурентоспособностью - это стремление достичь того, чтобы обеспечить наиболее высокое качество товаров (услуг) при минимальных затратах на их производство (издержках).

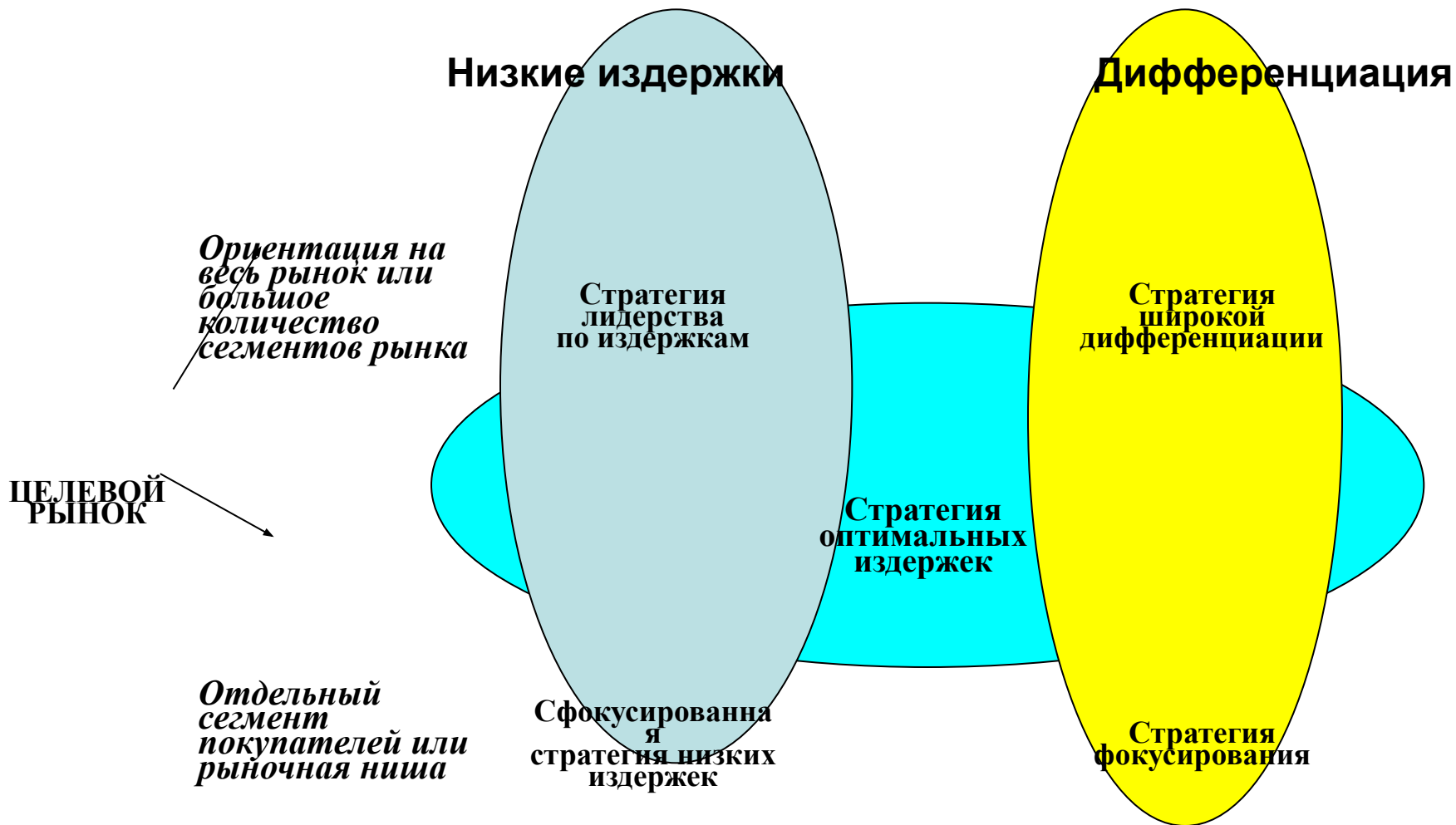
На самом деле это означает, что конкурировать с другими производителями можно или по цене, или по качеству.

Можно и по тому, и по другому параметру, но это мало кому удается.

ПЯТЬ ОБЩИХ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ

*Конкуренция и бог, и дьявол одновременно.
(Э. Пенроуз).*

ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА (ГЕНЕРИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ М. ПОРТЕРА)



Типы конкурентных стратегий

По отношению к продукту

Стратегия концентрации
- усилия фирмы сосредотачиваются на одном продукте, увеличении объема его продаж и снижении удельной себестоимости для выигрыша соревнования в **ценовой конкуренции**

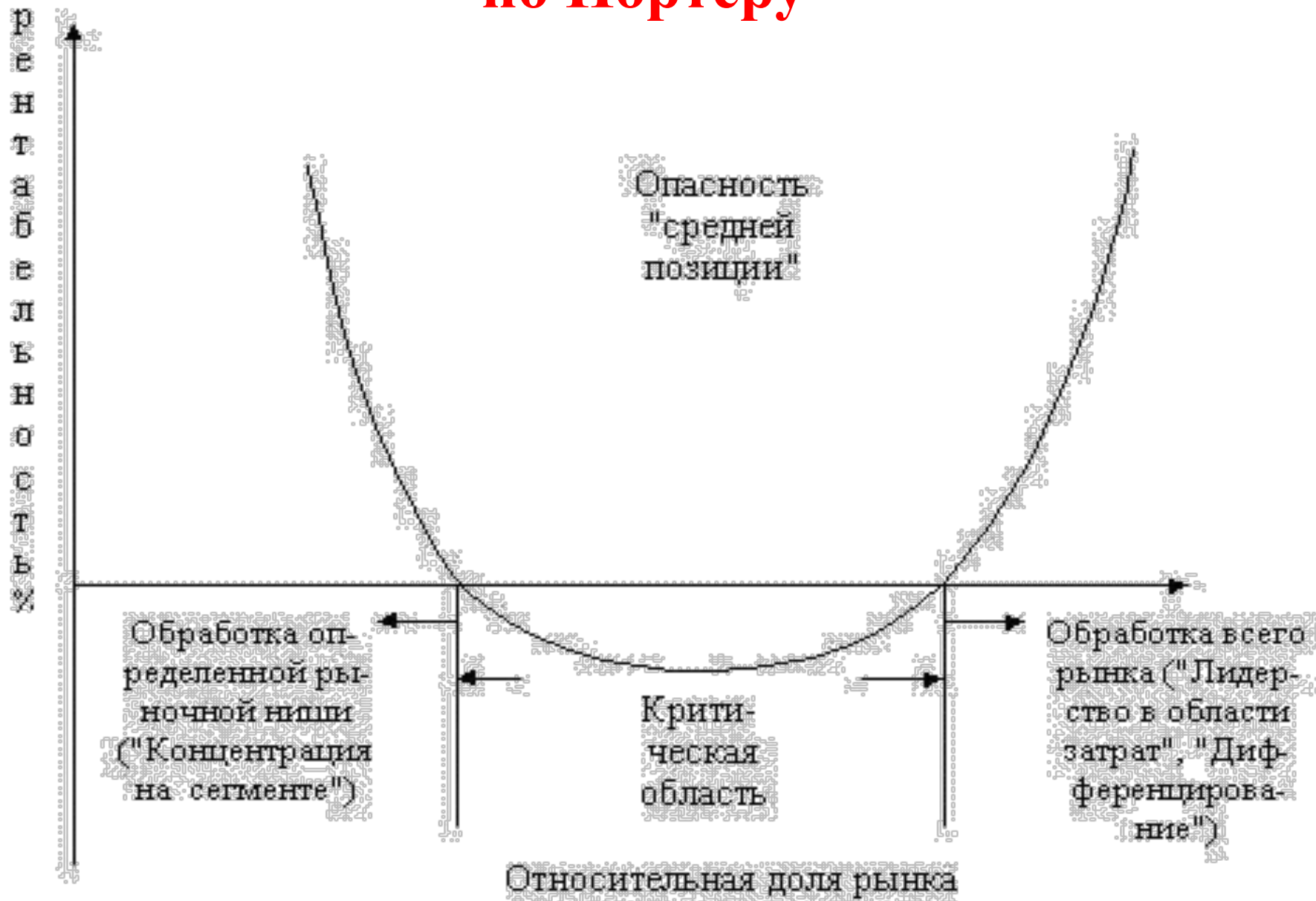
Стратегия дифференциации – направлена на придание продукции специфических черт, отличающих их от продукции фирм-конкурентов для увеличения объема их продаж при **неценовой конкуренции**

По отношению к выбору сегментов рынка

Стратегия специализации (узкой специализации) – сосредоточение всей деятельности фирмы на производстве продуктов для одного сегмента рынка.

Стратегия диверсификации
- выпуск продуктов для независимых сегментов рынка с целью повышения устойчивости фирмы, то есть увеличения вероятности ее выживания при условии «провала» того или иного рыночного сегмента.

Связь между долей рынка и рентабельностью, по Портеру



Основные классы стратегий по М. Портеру (M. Porter, 1985)

		ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА	
		низкие затраты	дифференциация
отрасль	масштабы конкуренции	ЛИДЕРСТВО В МИНИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ	ШИРОКАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОДУКТОВ
		ФОКУСИРОВАНИЕ	
отрасль	масштабы конкуренции	минимизация затрат в сегменте рынка	дифференциация в сегменте рынка
	сегмент рынка		

Корпоративные стратегии

Стратегия	Стратегические цели	Примеры компаний
Лидерство в издержках <i>или</i> Лучшие общие затраты (Best total cost)	<p>Обеспечить своевременность, качество низкую цену и простоту приобретения (продажи) выше, чем у конкурентов, в соответствии с ожиданиями.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Наличие самых низких затрат на ресурсы<input type="checkbox"/> Конкурентное качество<input type="checkbox"/> Быстрая доставка<input type="checkbox"/> Востребованный ассортимент	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Toyota<input type="checkbox"/> MacDonalds<input type="checkbox"/> Dell Computer<input type="checkbox"/> Wal Mart
Дифференциация <i>или</i> Лидерство продукта (Product leader)	<p>Разработка продукта отличного от конкурентов, с лучшими показателями. Товары и услуги, расширяющие существующие границы.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Наилучшие характеристики продукта (скорость, размер, дизайн и т.д)<input type="checkbox"/> Первенство на рынке (по времени появления)<input type="checkbox"/> Выделение новых целевых групп клиентов	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Sony<input type="checkbox"/> Mercedes<input type="checkbox"/> Johnson & Johnson
Фокусирование <i>или</i> Полные клиентские решения (Customer solutions)	<p>Создание специализированного продукта (полное решение продукт - услуги) для конкретных покупателей и монополизация данного рынка.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Качество предлагаемых решений<input type="checkbox"/> Количество предложений на одного клиента<input type="checkbox"/> Удержание клиента<input type="checkbox"/> Прибыльность клиента	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> IBM<input type="checkbox"/> Mobil

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Понимающий ценности покупатель	Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
Основа конкурентного преимущества	Издержки производства ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов	Предоставление покупателям большой ценности за их деньги	Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	Характеристики товара — от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента

• Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Маркетинг	Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	<ul style="list-style-type: none"> • Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить • Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию 	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
Поддержка стратегии	Разумные цены/хорошая ценность	<ul style="list-style-type: none"> • Создание различий характеристик, за которые будут платить • Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара 	Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта/услуги одновременно	Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача — не снижать имидж компании и не расплывать усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

Лидерство в издержках

*Если у Вас нет отличий, то Вам
лучше иметь низкую цену!*

«Если нет особых оснований, по которым клиенты должны покупать у Вас, просто предложите им хорошую цену».

ВАРИАНТ:

Если Вы ничем не отличаетесь от других, хорошо бы снизить цену...

Дискаунтеры.

Эту бизнес-модель традиционно связывают с двумя направлениями – ритейлом и авиаперевозками.

На самом деле стратегия low-cost на потребительском рынке практически не имеет ограничений.

Бизнес-идея дискаунтера заключается в маниакальном стремлении к снижению издержек.

- Цель достигается различными способами: давлением на поставщиков, исключением посредников, аскетизмом в оформлении торгового зала, безупречной логистикой.*
- Внимание менеджеров полностью сосредоточено на обороте. В марже имеют значение доли процента.*
- Рентабельность продаж отдельных товарных категорий не волнует. Более важным считается выполнение общего финансового плана.*
- Эффективность такой стратегии оценивается по выручке с квадратного метра и операционной прибыли.*

Как говорят в США, **retail is detail**. Эффективность работы розницы зависит от внимания к деталям.

Лидерство в издержках. Пять сил конкуренции



- *Защита от соперничества конкурентов* - более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества.
- *Защита от могущественных покупателей*, - покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой.
- *Защита от поставщиков*, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы.
- *Защита на пути к вступлению конкурентов в отрасль* - высокие барьеры - экономия на масштабе или преимущества по затратам.
- *Выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.*
- *Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми".*

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании.

Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны:

- контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами;*
- или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью;*
- продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить;*
- кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт;*
- далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами.*

Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени.

Стратегия лидерства в издержках

- **Ценовая конкуренция** - самые низкие издержки в производстве и реализации своей продукции.
- **Основные стратегические цели**
- Увеличение доли рынка за счет низких цен на аналогичную продукцию.

Преимущества стратегии :

- Дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные изделия;
- Разрушение стратегии конкурентов в области дифференциации продукции и локализация рынка за счет ценовой доступности своих изделий;
- ужесточение ценового барьера по себестоимости для предприятий, стремящихся в эту отрасль;
- Наличие больших резервов при повышении цен на сырье, материалы и комплектующие изделия;
- Гарантированное получение прибыли даже при снижении цен у ближайших конкурентов;
- Вытеснение товаров – заменителей за счет массовости и низких издержек производства.
- Возможность зарабатывать более высокие прибыли, устанавливая более низкую цену
- Способность увеличивать объем продаж и рыночную цену за счет заниженных цен
- Готовность компании выйти на новый рынок с ценами ниже цен конкурентов
- Успех в области конкуренции на рынках, где покупатели очень чувствительны к изменению цен
- Способность препятствовать выходу на рынок новых производителей

Стратегия лидерства в издержках

- **Необходимые рыночные условия:**
- большая доля предприятия на рынке, доступ к дешевым сырьевым ресурсам;
- спрос на выпускаемую продукцию эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;
- конкуренция преимущественно в ценовой области;
- потребители теряют значительную часть своих доходов при повышении цен;
- Продукция в отрасли стандартизирована, и в существующих условиях нет эффективных путей ее дифференциации.
- **Требования к компании для реализации стратегии:**
- крупносерийное или массовое производство;
- передовые ресурсы, берегающие технологии;
- преимущественно оптовая реализация продукции; ориентация маркетинга на весь рынок.
- Жесткий контроль себестоимости продукции;
- Маркетинг не обязательно должен быть развит
- Компания должна производить массовые продукты и работать на многих сегментах
- **Дестабилизирующие факторы:**
- технологические нововведения;
- изменение предпочтений потребителей;
- уменьшение чувствительности потребителей к ценам;
- копирование конкурентами методов работы.
- **Лидерства по издержкам можно достичь:**
- Снижая затраты за счет копирования дизайна, использования более дешевого сырья, сокращения трудовых затрат или увеличения производительности труда
- Применяя политику крупных оптовых закупок для получения более выгодных сделок
- Размещать деятельность в зонах благоприятствования

В каких случаях стратегия низких издержек является лучшей?

- Когда продукция отрасли в основном стандартизирована и товар можно приобрести у большого числа продавцов.*
- Когда сильна ценовая конкуренция среди продавцов, а покупатели очень чувствительны к разнице в цене.*
- Когда существует мало путей такой индивидуализации продукции, которая была бы востребована потребителями.*
- Когда большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом.*
- Когда покупатель не сталкивается с необходимостью серьезных затрат при смене поставщиков.*
- Когда крупные покупатели обладают достаточными возможностями «сбивать» цены.*

Но не забывают, что:

ценовая конкуренция приводит к падению привлекательности рынка, и, следовательно, как бумеранг, бьёт и по тем, кто её применяет.

Достижение ценовой конкурентоспособности в виде преимущества в цене

Все компании должны стремиться сокращать непродуктивные затраты. Однако те, кто выбирает это своей стратегией, должны быть готовы пойти дальше других.

Здесь есть три основных подхода:

↓

Снижение издержек без изменения базовой структуры компании (сокращение затрат, «бережливое производство», бюджетирование, контроллинг, повышение глубины переработки, усиление покупательной способности, лучшее местоположение и т.п.).

↓

Снижение издержек на единицу продукции (эффект масштаба, «кривая обучения», ABC, узкая специализация - возможность накопления уникального опыта, квалификации, использования высокоэффективного специализированного оборудования, «контрактор»).

↓

Изменение структуры для полного устранения некоторых издержек («реконфигурация цепочки ценности» по Портеру, т.е. реорганизация компании, просто исключая те затраты, которые конкуренты продолжают считать «неизбежными»).

↓ ↓ ↓

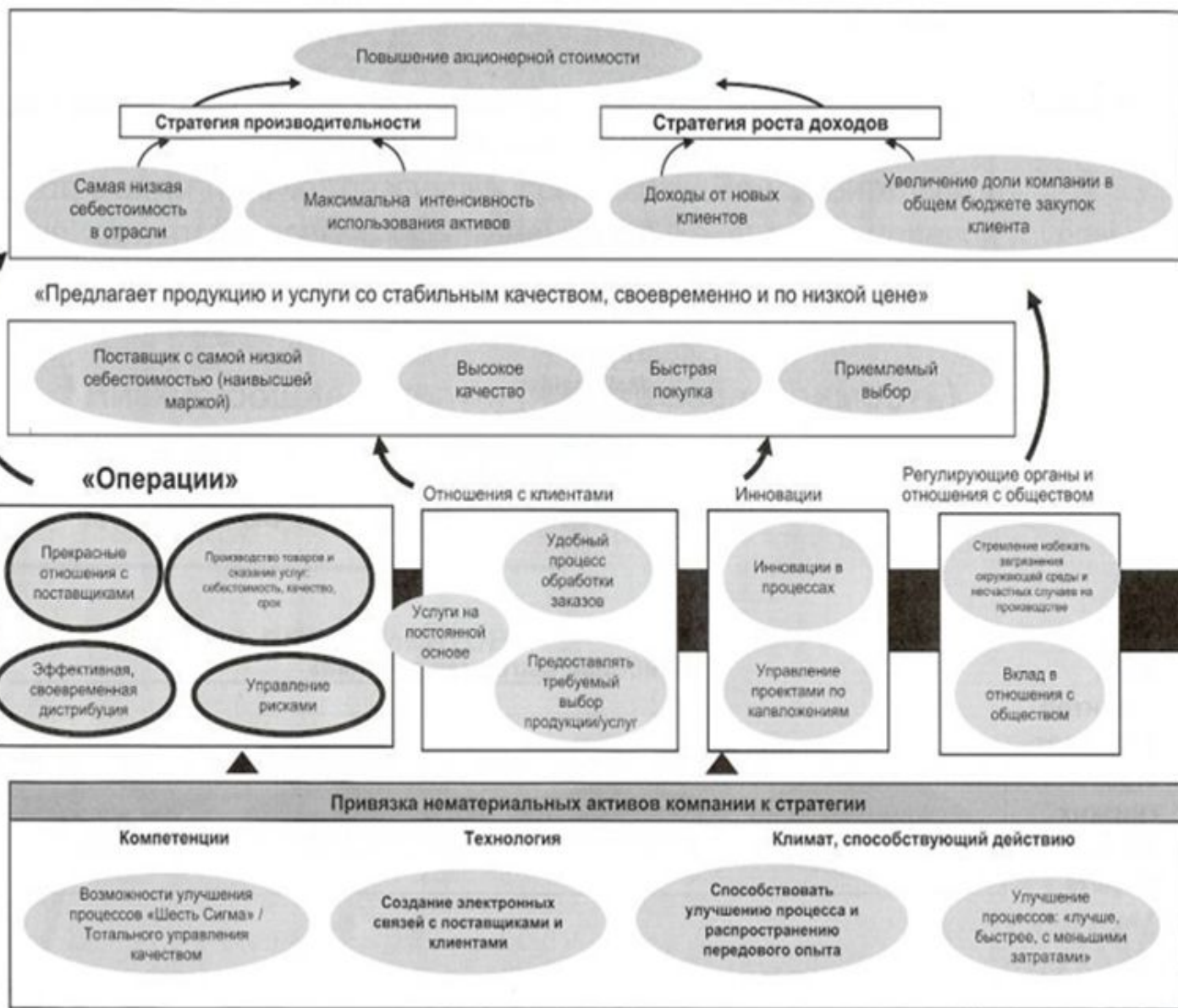
**Соответствующая система управления и организационная структура.*

Финансовый аспект

Клиентский аспект

Внутренний аспект

Аспект обучения и роста



Если все возможности снижения затрат уже исчерпаны, то можно использовать:



- *Сокращение потери клиентов.*
- *Получение большего объема сделок или “большей доли кошелька” существующих клиентов.*
- *Привлечение новых клиентов на существующих рынках.*
- *Выход на новые сегменты рынка.*
- *Предложение новых способов применения или использования существующих товаров (услуг).*
- *Выпуск новой продукции или услуг для имеющихся или новых клиентов.*
- *Выход на новые рынки в других регионах.*
- *Повышение цен.*



Обычно ценовая стратегия строится на возмещении производственных издержек. В лучшем случае, это справедливо для определения нижней границы цены. Реально же 80-90% установленных таким образом цен оказываются **заниженными**.

FORD F-Series: великая январская революция



Производитель американского пикапа номер 1 играет с огнем, вернее, алюминием: на выставке в Детройте в начале следующего года он представит не просто очередное поколение культового F-Series, но фактически заново изобретет трак и задаст новые стандарты в классе.

Грядущая эволюция станет тринадцатой. Станет ли счастливой «чертова дюжина» для заокеанского бестселлера? Вполне возможно: **в свете тенденций по снижению массы автомобиля, внедрению более экономичных и экологичных двигателей, а также альтернативных источников энергии** складывается на удивление идиллическая картина. Ford подключил к разработке компанию Alcoa, изготавливающую элементы защиты из «крылатого металла» для военной техники.

«Свежий» трак похудеет на целых 340 кг. Масса нынешнего пикапа с 3,5-литровым двигателем, как показывают хорошие весы автомобильные, составляет 2300 килограммов. **В результате вес автомобиля и расход топлива уменьшился на 14%.**

<http://ae96.ru/news.php?id=6092>



Значительные возможности снижения издержек производства заложены в унификации производства разных марок автомобилей. **Цель - обеспечить широкий выбор продукции для покупателей при меньшем объеме затрат на опытно-конструкторские и прочие работы. В настоящее время выпуск 1,8-2 млн автомобилей на одной платформе является оптимальным для производителей с точки зрения минимизации издержек производства.**

Благодаря грамотной политике роста и сквозной унификации концерн Volkswagen зарабатывает на модели одного и того же класса больше конкурентов. Простым примером фольксвагеновской экономии на масштабе является одинаковая система ESP производства Bosch – ее можно найти как в каком-нибудь Audi, так и под капотом Bugatti Veyron.

А новая платформа MQB (для моделей Volkswagen, Seat, Skoda, Audi) позволила снизить расходы и время разработки еще на 20-30 процентов.

<http://worldautopost.info/wprs/tag/platforma/>

GM сократит число автомобильных платформ

Американский автопроизводитель General Motors намерен к 2025 году сократить число платформ, используемых для создания автомобилей всех марок, входящих в состав концерна, с 26 до четырех. Сокращения числа шасси упростит и ускорит разработку новых моделей, а также позволит оптимизировать производство и существенно сэкономить. Таким образом, концерн по-прежнему придерживается стратегии унификации, еще в 2011 году. Тогда планировалось, что к 2018 году количество используемых шасси должно сократиться до четырнадцати.

Ранее в концерне заявляли, к 2018 году на нем станут собирать до 2,5 миллиона автомобилей. Для сравнения, к 2020 году концерн Volkswagen рассчитывает, что на модульном шасси MQB будет производиться до восьми миллионов машин.

Конечно, для такой реструктуризации потребуются огромные денежные вливания, однако, как показывает мировой опыт, овчинка стоит выделки. На путь унификации производства уже встали BMW Group, Fiat Chrysler, Ford, Mercedes-Benz, Renault Nissan, Toyota и Volkswagen Group.





Дискаунтер (дискаунт, дисконтный магазин) на рынке продуктовой розницы — это магазин самообслуживания, предлагающий покупателям продукты питания и некоторые другие товары первой необходимости с минимальными торговыми наценками. От супермаркетов дискаунтер отличается более скромным интерьером, более узким ассортиментом и низкими ценами.

Смысл работы дискаунтера — в получении прибыли не за счет наценки, а за счет оптимизации товарооборота и расходов: «Бизнес-модель дискаунтера требует управления, направленного на снижение издержек за счет минималистского исполнения торгового зала, упрощенной выкладки товаров и др. Низкий

уровень цен в классическом дискаунтере достигается за счет мгновенной закупки у производителя большой партии товара за наличные деньги и получения скидок, а крупные покупки потребителей обеспечивают быстрый товарооборот».

<http://moikompas.ru/compas/discaunter>



«Пятерочка» – федеральная сеть «мягких» дискаунтеров и одна из первых современных продуктовых розничных сетей, созданных на российском рынке.

В 2013 году на долю «Пятерочки» пришлось 65,4% чистой выручки X5. Магазины сети удобно расположены и предлагают покупателям уникальный выбор порядка 3 500 наименований товаров по самым низким ценам и под собственной торговой маркой, а также привлекательные промоакции для покупателей со средним и ниже среднего уровнем дохода. Средняя торговая площадь магазина составляет около 350 кв. м. По состоянию на 30 июня 2014 года под брендом «Пятерочка» работали 4 128 магазинов.

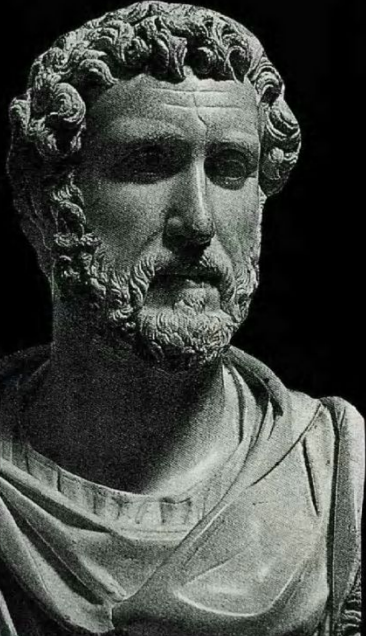
<http://www.alfagroup.ru/business/retail-trade/x5/>

Примером успешной реализации наилучшей стоимости служит стратегия компании Toyota в отношении марки Lexus. В автомобильной промышленности Toyota является общепризнанным лидером по издержкам. Ее модели находятся в нижней ценовой категории, так как большие объемы производства способствуют низким затратам. При выводе же на рынок автомобилей класса «люкс» новой марки Lexus она решила использовать другой подход, имеющий три основных отличительных свойства:

- перенесение опыта в изготовлении высококачественных автомобилей при низких издержках на изготовление автомобилей класса «люкс» при издержках меньших, чем у других производителей, работающих на этом рынке, особенно изготавливающих автомобили марок Mercedes И BMW.

- используя относительно низкие производственные затраты, установить на модели Lexus меньшую цену, чем на аналогичные у Mercedes и BMW и привлечь чувствительных к цене, а возможно, и к качеству покупателей автомобилей марок Lincoln и Cadillac.

- создание сети дилеров Lexus отдельно от дилеров остальных автомобилей компании Toyota с максимально персонифицированной системой внимательного обслуживания, никогда ранее не используемой в отрасли. Стратегия в отношении марки Lexus оказалась настолько успешной, что Mercedes под давлением падения продаж был вынужден значительно снизить цены и вывести на рынок новую более дешевую серию C-Class.

A black and white photograph of a marble bust of Publius Suetonius. The bust shows a man with a full, curly beard and hair, wearing a draped garment. The background is black.

**Вещь чего-то
стоит только
тогда, когда
покупатель готов
за нее платить**

**Публиус Сирус 1-й
век до н.э.**

Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации

- *Дифференциация продукции* означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, после продажного обслуживания
- Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе психологическая удовлетворённость.
- При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты компенсируются за счёт установления более высокой цены.
- Дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, “разойтись” с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя, и, что очень важно, обеспечение устойчивости такой ситуации.

Существует три основных подхода к созданию покупательской ценности:



- Придание продукции таких свойств и качеств, которые повысили бы неэкономическое (или нематериальное) удовлетворение потребителя.
- Придание продукции таких свойств, которые повысили бы эксплуатационные характеристики при использовании продукции покупателем.
- Придание продукции таких свойств, которые снижали бы общие затраты потребителя при использовании продукции компании.

Компания, стратегия дифференциации которой создает умеренную дополнительную ценность, но ясно сигнализирует о ней, может устанавливать более высокие цены, чем компания, которая создает более высокую ценность, но хуже сигнализирует об этом. Маркетологи связывают это обстоятельство с «позиционированием».

Дифференциация

Борется с кариесом



Хороша на вкус



Отбеливает зубы



Освежает дыхание



Стратегия дифференциации. Пять сил конкуренции

- Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, узкая рыночная ниша 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.
-
- *Товары –заменители*. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену, и у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Стратегия дифференциации

Необходимые рыночные условия

- Спрос на продукцию разнообразен по структуре
- Существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями
- Существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя
- Преобладает неценовая конкуренция
- Признаки дифференцирования не могут быть имитированы конкурентами оперативно и без привлечения значительных затрат

Стратегия дифференциации

- **Специализация по продукту**
- Специализация в производстве продукта и улучшение неценовых характеристик продукта (качество и пр.).

- **Основные стратегические цели**
- Увеличение рентабельности за счет высокого качества и индивидуальных характеристик продукции.

- **Прочие характеристики стратегии**
- Стратегия строится на убеждении потребителя о том, что товар, представляемый организацией – уникальный. Стратегия предполагает наличие особых свойств продукта или просто формирование у покупателя мнения об его уникальности

- **Преимущества стратегии:**
- На продукцию устанавливается более высокая цена
- дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений групп потребителей на базе превосходства в качестве и уникальности;
- ужесточение входного барьера в отрасль за счет сформировавшихся предпочтений потребителей;
- вытеснение товаров – заменителей путем укрепления связей с потребителями.

Стратегия дифференциации

Требования к организации производства и управления:

- наличие высокоспециализированного легко переналаживаемого производства;
- высокий уровень конструкторской подготовки производства;
- Наличие развитой и качественной системы маркетинга по продвижению продукции
- Наличие высокого потенциала для проведения НИОКР
- Наличие системы обеспечения качества продукции
- развитая маркетинговая служба;
- розничная или мелкооптовая реализация продукции.
- **Дестабилизирующие факторы:**
- высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающее значительное повышение цен;
- чрезмерная дифференциация товара, при которой потребитель перестает ощущать принадлежность товара к данной группе.
- В данной стратегии часто используются персональные продажи с привлечением торговых агентов.
-
- **Дифференциации можно достичь:**
- Предлагая товар, который превосходит товар конкурентов по дизайну, условиям, функциям
- Предлагая послепродажные услуги, качественно превосходящие услуги конкурентов
- Используя лучшие каналы распространения
- Создавая исключительно привлекательный бренд
- Предлагая необычную и качественную упаковку

Стратегия дифференциации

Риски

- **Уровень цены** может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке
- **Имитации** (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров. Например, компания Harley-Davidson, которая явно придерживается стратегии дифференциации в производстве мотоциклов с большим объемом двигателя и имеет известную во всем мире торговую марку, может пострадать от конкуренции с фирмой Kawasaki или другими японскими производителями мотоциклов, предлагающими подобия "харлея" за меньшую цену.
- **Быстрая смена ценностей** потребителей. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устаревает.
- **Недостаточно качественная коммуникация** в отношении дифференцирования может снизить объемы продаж
- Может **снизиться потребность** в дифференцированной продукции, что возможно с ростом информированности



Рис. 6.4. Возможности дифференциации продукции

Стратегия дифференциации

- Для стратегий дифференциации Г.Минцберг с соавторами (1995) выделили 6 основных типов дифференциации различных элементов продуктов (товаров и услуг):
- **дифференциация в ценовой категории** (характерна для продаж в особых регионах или для особых групп потребителей);
- **дифференциация в образе продукта** в контексте образа конечного потребителя (характерна для парфюмерной отрасли, а в образовательном бизнесе - для образовательных услуг в области искусств);
- **дифференциация в сервисе и поддержке конечного потребителя** (характерна для гостиничного бизнеса, в образовательном бизнесе - для программ обучения определенным навыкам (вождение автомобиля));
- **дифференциация в дизайне продукта** (характерна для издательского бизнеса, в образовательном бизнесе - для программ обучения в области высшего менеджмента, международного бизнеса);
- **дифференциация в качестве продукта** (характерна в пищевой отрасли, для образовательного бизнеса - для программ общего обучения и обучения конкретным навыкам);
- **недифференцированные предложения** (характерна для пищевой и фармацевтической отраслей, в образовательном бизнесе - для программ общего образования и изучения иностранных языков).

Шаги к дифференцированию

1. Ситуация

Аргументы не рождаются. Всегда есть конкуренты, которые говорят о своем.

Сообщение должно иметь смысл в соответствии с ситуацией, сложившейся в отношении данного продукта

2. Дифференцирующая идея

Надо искать то, что отличит от конкурентов, показав выгоду потребителю. При этом не должно быть избыточности свойств продукта и отличий.

3. Подтверждение

Для логичной аргументации отличия необходимы подтверждения, поддерживающие заявление о дифференцировании.

Нужна возможность продемонстрировать отличия.

4. Коммуницирование отличий

За дифференцированным продуктом не выстроится очередь – для усвоения разницы необходима помощь.

Каждый аспект коммуникаций должен отражать дифференцирование

Три составляющих стратегии дифференциации

Позиционирование: создание простой идеи, которая отличает фирму от конкурентов.

Доверие: предъявление доказательств, которые делают концепцию фирмы реальной и достойной доверия.

Оповещение: необходимость сделать так, чтобы покупатели осознали это отличие.

Позиционирование

Позиционирование – процесс, направленный на то, чтобы занять отличительное место в сознании потенциального покупателя.

Правила успешного позиционирования и дифференцирования:

1. Депозиционирование своих конкурентов
2. Создание своего уникального и привлекательного образа.
3. Выражение стратегического устремления фирмы, сфокусированной на покупателе.

Дифференциация

Преимущества дифференциации с течением времени получают конкретное количественное выражение:

в размере ценовой премии - если доля рынка остается неизменной;

в росте доли рынка - если цены сопоставимы с ценами конкурентов;

в комбинации роста доли рынка и собираемой ценовой премии.

Стратегия дифференциации

◆ Позволяет компании:

- Получить дополнительную цену за свою продукцию
- Увеличить объем продаж за счет индивидуальных свойств продукции
- Добиться приверженности покупателей своей торговой марке за счет индивидуальных свойств продукции



Почему стратегия дифференциации является лучшей?

М. Портер утверждает, что дифференциация продукта - наиболее жизнеспособная стратегия:

- Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов.
- Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов.
- Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от давления 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 будет ограниченный выбор и, соответственно, ограниченная возможность сбивать цены.

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и обеспечение устойчивости такой ситуации.



Поэтому стратегия дифференциации является лучшей всегда, хотя ее реализация сложнее, и часто обходится дороже.

“В сделках с недвижимостью главное – расположение, расположение и еще раз расположение. В бизнесе – дифференцирование, дифференцирование и еще раз дифференцирование”

(Р. Гойзуэта, бывший исполнительный директор компании Кока-Кола).

Достижение конкурентоспособности на основе дифференциации товаров и услуг

- *Репутация, марка*: продукт изначально обладает высокой привлекательностью, пользование им является престижным.
- *«Близость к потребителю»*: производитель хорошо представляет себе систему ценностей потребителя, а так же его мотивы при выборе и приобретении товаров, и способен учитывать их малейшие изменения.
- *Инновационный потенциал*: производитель способен корректировать свои действия в соответствии с ситуацией на рынке и поведением конкурентов; умение быстрее других создавать и выводить на рынок новые товары.
- *Технологическое преимущество*: обладание «ноу-хау» и оборудованием, позволяющими создавать современные, высокотехнологичные и эмоционально привлекательные товары с уникальными свойствами (на основе «технологических прорывов»).
- *Гибкость производства*: возможность быстрой переналадки оборудования.

Соответствующая система управления и организационная структура.

The Coca-Cola Company владеет всеми правами на товарные знаки (а их на данный момент около пятисот), разрабатывает новые марки и вкусы уже знакомых продуктов.



Через свои представительства **The Coca-Cola Company** решает задачи продвижения брендов и контролирует, чтобы выпуск продукции в любой точке Земли соответствовал высоким

стандартам качества.

Благодаря правильно выбранной стратегии мы являемся самой успешной компанией по производству безалкогольных напитков в мире и наши бренды узнаваемы повсюду.

Один из наших принципов — искать возможности во всем и везде.

Вот несколько ярких примеров тому:

- Портфолио компании включает в себя свыше 2 800 продуктов в более 200 странах мира. Мы производим соки и нектары, питьевую воду, спортивные и энергетические напитки, холодный чай, детское питание, а также квас. Ежедневно наши исследовательские центры работают над изобретением новых вкусов, которые смогут зарядить вас энергией, утолить жажду и просто поднять настроение.
- Каждый год мы запускаем множество новых напитков, реагируя на желания потребителей. Только в 2007 году мы запустили более 150 низкокалорийных и бескалорийных трансформированных напитков в мире.



Согласно рейтингу издания BusinessWeek Apple возглавляет список 50 самых инновационных компаний мира. Выпустив Apple II, компания Apple совершила настоящий переворот в области персональных компьютеров в 1970-х гг., а в 1980-х гг. продемонстрировала принципиально новый подход к персональному компьютеру, создав Macintosh.

Apple остаётся главным новатором в отрасли. Компания Apple также совершила переворот в мире цифрового мультимедиа — благодаря своим портативным музыкальным и видеоплеерам iPod и интернет-магазину iTunes Store — и вышла на рынок мобильных телефонов с уникальным iPhone.

Всякий раз накануне очередного релиза технической новинки обсуждаются не только ее функциональные, но и предполагаемые стоимостные показатели. Так было и перед запуском в продажу iPhone 5C от Apple: многие блоги пестрели заметками о том, каким будет этот мобильный аппарат как по технологическим, так и по ценовым параметрам. При этом большинство ожидало, что Apple выведет на рынок бюджетную модель iPhone с набором самых необходимых функций и, возможно, с незамысловатым дизайном.

Тех, кто так думал ожидало жестокое разочарование: модель 5C оказалась, по большому счету, типичным айфоном от яблочного бренда в ярких пластиковых «обертках» и с ценой в \$550, которая всего лишь на \$100 меньше стоимости флагманской 5S модели.

Пакеты услуг «Банк в кармане®»

Пакет услуг Стандарт

Пакет услуг Престиж

Пакет услуг Эксклюзив

Специальные акции



Банк в кармане

- Универсальная многофункциональная карта
- Доход до 15% годовых
- Бесплатные Интернет-банк и Мобильный банк
- Текущий счет
- Переводы и бесплатные платежи
- Cash back до 10%
- Бонусы и скидки до 30%

Для каждого свой

http://www.rsb.ru/bvk/?utm_source=rsb&utm_medium=hp&utm_campaign=bvk_homepage_link

Стратегия фокусирования

«Мы должны знать и любить наших клиентов. Чего бы они не пожелали – они могли бы это получить».

Стратегия фокусирования

Необходимые рыночные условия

- Потребности покупателей в данном виде товара разнообразны
- Существуют рыночные ниши, на которых можно сфокусироваться
- Размер ниши обеспечит прибыльность, ниша имеет потенциал роста
- Конкуренты не рассматривают нишу в качестве КФУ (концентрация усилий в нише связана со значительными затратами или трудностями)
- Ресурсы предприятия позволяют качественно обслуживать эту нишу

Условия успеха стратегии фокусирования

Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона.

В каких случаях стратегия концентрации является лучшей?

- Когда «целевой» сегмент рынка достаточно велик, чтобы быть прибыльным*
- Когда «целевой» сегмент обладает потенциалом роста.*
- Когда «целевой» сегмент не является жизненно важным для главных конкурентов.*
- Когда компания обладает достаточным опытом и ресурсами для эффективного обслуживания данного «целевого» сегмента.*

Компания, способная добиться приверженности потребителей, сможет через это защитить себя от внешних угроз.

Минусы стратегий фокусирования

1. Всегда существует вероятность того, что конкуренты найдут пути вытеснения компании с узкого целевого сегмента;
2. Нужды и предпочтения потребителей целевого сегмента могут трансформироваться в нужды и предпочтения, характерные для покупателей большинства сегментов.

Стратегия фокусирования

- **Специализация на рыночном сегменте**
- Доскональная адаптация продукта компании под потребности узкого сегмента.
- **Основные стратегические цели**
- Увеличение рентабельности за счет соответствия продукции требованиям покупателя.

- **Требования к компании для реализации стратегии**
- Компания должна предлагать большой спектр продуктов и услуг, но работать на малом количестве сегментов
- Осуществление развитой и качественной системы маркетинга по исследованию рынка
- Наличие развитой системы адаптации продукта под потребности данного сегмента

- **Прочие характеристики стратегии**
- Стратегия предполагает концентрацию компании на региональном рынке, сегменте потребителей

- **Преимущества стратегии:**
- рост объема продаж и получение прибыли за счет уменьшения рыночной доли и специализации предприятия на конкретном сегменте (с особыми специфическими потребностями);
- Не требуется крупных вложений в ресурсы по сравнению с другими стратегиями, направленными на охват всего рынка
- возможность использования стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка;
- Позволяет комплексно обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации и компетенции
- создание имиджа предприятия, заботящегося о потребностях конкретных покупателей.
- Делает вступление на рынок менее дорогостоящим и более простым

Стратегия фокусирования

- **Требования к организации производства и управления:**
- как правило, дивизионная организация структуры управления (по товарам);
- высокая степень диверсификации производственной и сбытовой деятельности;
- близкое расположение производственных подразделений к потребителям;
- преимущественно мелкосерийный тип производства;
- наличие собственной розничной сети.
- Компания должна предлагать большой спектр продуктов и услуг, но работать на малом количестве сегментов
- Осуществление качественной системы маркетинга по исследованию рынка
- Наличие развитой системы адаптации продукта под потребности данного сегмента

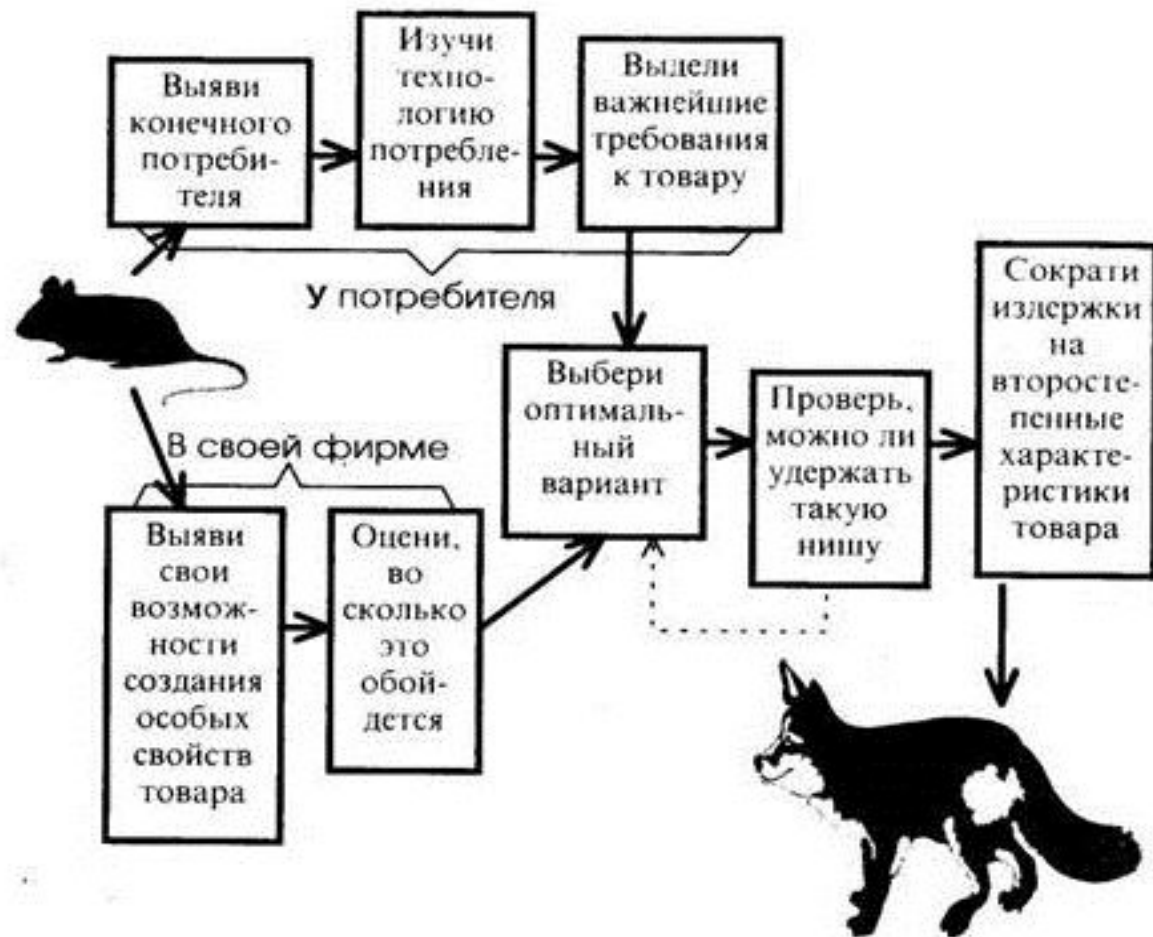
- **Дестабилизирующие факторы:**
- различие в характеристиках товара для целевого сегмента и всего рынка становятся не существенными;
- уменьшение цен на аналогичные товары, производимые предприятиями, использующими стратегию снижения себестоимости.

- **Фокусирования можно достичь:**
- Определив подходящую целевую группу
- Выявив ее запросы
- Определив, позволит ли емкость данного рынка поддерживать функционирование компании
- Производя товар, удовлетворяющий данный сегмент
- Приняв решение о том, какую дополнительную стратегию на данный период моно применить – лидерства по издержкам или дифференциации

Стратегия фокусирования

Риски

- Рыночная ниша со временем становится привлекательной, заполняется конкурентами
- Различия в ценах нишевого предложения и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от нишевых товаров
- Различия между потребностями целевого сегмента и потребителей широкого рынка могут сократиться
- Конкуренты, проникнув в нишу, достигнут более высокого уровня специализации и обслуживания



«Хромбуки» все более уверенно чувствуют себя на рынке. Продажи Google Chromebook в 2014 году могут превысить 5 млн штук, указывает исследовательская компания Gartner. К 2017 году продажи возрастут почти втрое и достигнут 14,4 млн штук, прежде всего за счет облачных вычислений и поддержки бизнес-процессов.

Изабель Дюран, старший аналитик в Gartner, приписывает подобный рост спаду на рынке ПК, что вынуждает производителей искать все новые возможности для бизнеса.

Спрос на Chromebook в США в основном обусловлен образовательным сектором, который, согласно Gartner, обеспечил 85% из общего объема продаж Chromebook в 2,9 млн штук за 2013 год. Samsung обеспечила львиную долю продаж в 2013 году – 64%, по сравнению с 21%, обеспеченными ближайшим соперником Acer.

Несмотря на свои же прогнозы, агентство Gartner отметило, что Chromebook останутся нишевым сектором IT-рынка в ближайшие еще как минимум пять лет. Для сравнения, поставки ПК Windows за II квартал 2014 года составили 75 млн.

Как полагает Gartner, для того, чтобы ноутбуки вышли на более широкую аудиторию, их производителям будет необходимо предлагать функции, которые улучшат использование устройств на базе облачных вычислений, такие как более быстрое соединение, твердотельные накопители большей емкости, а также лучшую поддержку пользователей.

<http://hitech.vesti.ru/news/tag/id/47>

Оренбургский пуховой платок – качество против дешевизны.

Уникальные природные ресурсы традиционно являются превосходной предпосылкой для создания высоко-прибыльного производства дифференцированных товаров. Реализуются эти предпосылки, однако, лишь тогда, когда производитель правильно понимает суть патентной стратегии и действует в соответствии с ее принципами.

История оренбургских пуховых платков восходит к первой половине XVIII в., когда русский ученый П. И. Рычков обратил внимание на необычные свойства местных пуховых коз. Толщина волоса у них (16-18 мкм) – меньше, чем даже у знаменитых ангорских коз (у тех она составляет 22-24 мкм).

Волокно из этого пуха поразительно тонко, мягко и нежно. Ученые объясняют эти свойства резко континентальным климатом Оренбуржья – нигде больше таких условий нет. И даже сами оренбургские козы, если их вывезти в другое место (такие попытки делались в Англии, Италии), быстро утрачивают первоначальные качества.



В мире насчитывается всего три компании, которые специализируются исключительно на собственном производстве гидравлических мото буров: американские Ground Hog и Little Beaver, а также российская **Iron Mole** (кстати, с английского переводится как «**Железный Крот**»). Всё началось в 2008 году, когда группа единомышленников решили занять в России узкоспециализированную нишу по поставкам оборудования, которого ни у кого нет. На мотобуры мы обратили внимание давно: известные бренды садовой техники предлагали их в своём ассортименте, но реально продажи исчислялись десятками, максимум сотнями экземпляров. А зачастую товара на складе и вовсе не было в наличии, хотя спрос был. Но фактически ниша на тот момент пустовала. Мы сделали ставку на серьёзную технику с гидравлическими и механическими приводами.

Начали поставлять её из США, продавать и обслуживать. Однако быстро поняли, что многие вещи мы прекрасно можем производить самостоятельно в России. Решили попробовать и запустили собственное производство. Занялись разработкой собственного гидравлического мотобура.

«GardenTools» №04'2013



“Кредо” компании “Глория Джинс”.

- *Мы должны быть дешевле, это главное. Можно иметь супербренд, не имея остального, - проиграешь. Можно иметь суперкачество, не имея цены и бренда, - проиграешь! Но реже всего проиграешь, имея суперцену, не имея качества и бренда.*

Вл. Мельников,
“Глория Джинс”

- **Уникальный продукт:** заимствовать лучшие инновации в дизайне джинсовой одежды, собирая образцы по всему миру.
- **Уникальный ассортимент:** разрабатывать по 40 новых моделей в неделю, не проводя ненужных исследований.
- **Уникальные продажи:** сократить цикл жизни продукта до полутора месяцев, чтобы постоянно обновлять ассортимент в магазинах.
- **Уникальный бренд:** поддерживать бренд рекламой, при этом создавать дешевый продукт, конкурирующий с китайским немарочным товаром.
- **Уникальный менеджмент:** постоянно изменять и перестраивать всю компанию, не дожидаясь появления признаков кризиса.



В сентябре 2014 года компания Apple представила свои "умные" часы Apple Watch, которые способны показывать текстовые сообщения, картинки и фотографии, а также отслеживать пульс их владельца. Компания продемонстрировала несколько моделей "умных" часов: они будут отличаться размерами, а также материалом, из которого изготовлен корпус. Управлять часами можно будет как при помощи сенсорного экрана, так и благодаря специальной технологии Digital Crown.

<http://ria.ru/technology/20150206/1046259262.html#ixzz3RFG0GUBo>

Оптимизация издержек



Общий показатель
сокращения
CIR по группе
с 49 до 42–43% к 2017 году

Шаги по оптимизации продиктованы не конъюнктурным желанием сэкономить, а макроэкономическими трендами, которые буквально заставляют отказываться от лишних трат.

Успешная оптимизация расходов на уровне группы ВТБ строится исходя из детального анализа расходов каждого подразделения. Процесс оптимизации затрагивает все области жизни и работы банка. В частности, в течение ближайших лет планируется провести полное реформирование системы управления и консолидацию функций. **А это в свою очередь позволит оптимизировать до 35% ресурсов в виде персонала, площадей и технологий.**

Таким образом, до 2016 года ВТБ **планирует сэкономить десятки миллиардов рублей.** Это, без преувеличения, радикальное улучшение показателей, которое позволит группе приблизиться к лучшим мировым стандартам.

http://www.vtb.ru/group/press/smi/energy_of_success/2014/september/policy/development/ruanov/

Оптимизация издержек

Barry Callebaut – это крупнейший в мире по продажам производитель кондитерских изделий, продуктов из какао и шоколада, работает в пищевой промышленности, в том числе с такими мультинациональными компаниями, как Kraft Foods Inc. и Nestlé SA, которые включают ингредиенты данной компании в свою потребительскую продукцию.

Стратегический столп – управление издержками, то есть способность производить продукцию за меньшие деньги, чем соперники или клиенты. В сентябре компания подписала эпохальную сделку с Kraft Foods, второй по объему продаж продовольственной компанией, и стала ее главным поставщиком какао и промышленного шоколада по всему миру. Сделка подчеркивает мировую тенденцию в продовольственной отрасли, когда компании, такие как Kraft, все больше концентрируют внимание на маркетинге и распространении своей продукции и передают производство таким поставщикам, как like Barry Callebaut. У компании также есть аутсорсинговые сделки с двумя крупными соперниками компании Kraft – швейцарским продовольственным гигантом Nestlé SA и Hershey Co. из США, хотя эти региональные соглашения проходят на более низком уровне.

<http://www.execmba.ru/joebloggs/article?jbai=656>

Система «точно в срок»

Преимущества:

- снижаются запасы сырья и незавершенного производства
- сокращается время выполнения заказов и производства продукции
- повышается производительность
- оборудование используется с более высокой нагрузкой
- упрощается планирование и диспетчеризация
- повышается качество материалов
- снижается объем отходов
- появляется ответственное отношение к работе
- улучшаются отношения с поставщиками.

Недостатки:

- более высокий риск от полного внедрения новых систем
- первоначальные инвестиции и затраты на реализацию
- зависимость от высокого качества материалов, поставляемых поставщиками
- необходимость в стабильном производстве, хотя спрос часто колеблется
- трудности с сокращением времени на переналадку оборудования
- проблемы привязки к информационным системам партнеров
- необходимость изменений общей планировки помещений
- работа сотрудников в обстановке повышенного стресса.

Американский вариант "производственной системы Тойоты" (Toyota Production System)

ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ	СИСТЕМА Г.ФОРДА	TPS (LEAN)
ПРОДУКЦИЯ	СТАНДАРТНАЯ, МАССОВЫЙ ЗАПУСК	ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ, МАЛЫЕ СЕРИИ
РЫНОК	БЕЗГРАНИЧНЫЙ	НАСЫЩЕННЫЙ
ПОТРЕБИТЕЛЬ	НАЧИНАЮЩИЙ	РАЗВИТЫЙ
ПЕРСОНАЛ	НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ	КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ
СЫРЬЕ	ЛЕГКО ДОСТУПНО, ДЕШЕВО	ТРУДНОДОСТУПНО, ДОРОГО
ОБОРУДОВАНИЕ	ГРОМОЗДКОЕ, СКОРОСТНОЕ	ГИБКОЕ, КОМПАКТНОЕ, БЫСТРОНАЛАЖИВАЕМОЕ

Американский вариант "производственной системы Тойоты" (Toyota Production System) и получил название **бережливого производства**. Оно строится на ликвидации потерь семи видов :

Перепроизводство - производство продукции в большем объеме раньше или быстрее, чем это требуется на следующем этапе процесса.

Ожидание - перерывы в работе, связанные с ожиданием людей, материалов, оборудования или информации.

Потери при транспортировке - транспортировка частей или материалов внутри предприятия.

Дополнительная (излишняя) обработка - усилие, не добавляющее с точки зрения потребителя к изделию (услуге) ценности.

Излишние запасы комплектующих - любое избыточное поступление продукции в производственный процесс, будь то сырье, полуфабрикат или готовый продукт.

Перемещения - любое перемещение людей, инструмента или оборудования, которое не добавляет ценность конечному продукту или услуге.

Дефектный продукт - продукция, требующая проверки, сортировки, утилизации, понижения сортности, замены или ремонта.

ПОТРЕБИТЕЛЬ

- Такт
- Мнение потребителя
- Передача требований потребителя в замысел процесса

ТОЧНО ВОВРЕМЯ

- Выравнивание
производства
- Вытягивание потока
- Выстраивание линии
- Канбан
- SMED
- Lean снабжение

ЛЮДИ

- Реализация стратегии
- Многостаночное обслуживание
- Многопроцессное управление
- Безопасность и эргономичность
рабочих мест

ВСТРОЕННОЕ КАЧЕСТВО

- Автономизация
машин
- Предупреждение
ошибок

СТАБИЛЬНОСТЬ

- Снижение variability
- Визуальный менеджмент
- 5S

- Стандартизованная работа
- TPM

Пять шагов к совершенству 5S

Говорят, в среде японских менеджеров бытует мнение: "Если менеджер не может развернуть систему 5S - он не может ничего, если сможет сделать это - он сможет все". В чем же суть этой системы, и почему ей придается такое значение?

Seiri (организация) - удалить с рабочего места все ненужное и не плодить ненужные предметы;

Seiton (аккуратность) - расположить предметы в порядке, наилучшим образом отвечающем требованиям безопасности, качества и эффективности работы;

Seiso (уборка) - регулярно проводить тщательную уборку и проверку наличия и исправности оборудования, инструментов, инвентаря, придерживаться правила "чисто там, где не сорят";

Seiketsu (стандартизация) - с помощью системы указателей, бирок с надписями и инструкций установить на производстве такой порядок, чтобы любое отклонение от нормы обнаруживалось с первого взгляда;

Shitsuke (дисциплина) - соблюдать установленные правила поведения и нормы общения, поддерживать атмосферу взаимопомощи и доброжелательности в отношениях между людьми.

Saturn американской автомобилестроительной компании General Motors

Запас двигателей на его сборочном конвейере никогда не превышает 140 единиц, рам - 95 единиц, т. е. количества, необходимого для двухчасовой работы сборки.

Поэтому если происходит сбой на заводе двигателей или в сварочно-штамповочном производстве, это сразу же отражается на работе сборочного конвейера.

Все комплектующие поступают от поставщиков на сборку напрямую, минуя склад, что типично для системы ЛТ.

Основные комплектующие поставляются ежедневно, некоторые — чаще (например, сиденья поступают от поставщика каждые полчаса). Специализированная транспортно-логистическая фирма занимается доставкой комплектующих по специально разработанным маршрутам от более чем 200 поставщиков.

«Кайдзен» в переводе с японского – «дзен вещей» или «улучшение, усовершенствование маленькими шагами». Это понятие предполагает постоянное стремление к совершенствованию на каждом рабочем месте, — основа любой эффективной производственной системы. Данную систему давно применяют такие компании, как Japan Tobacco International, Toyota, Nissan, Honda, Canon, Panasonic и др.



Объединение «КАМАЗ» уже сделало первый шаг: использует систему на складах заводского комплекса. Первый проект внедрения называется «Оптимизация складских и транспортных перевозок с использованием сменных кузовов».

Внедрение проекта уже дало экономический эффект: в 5 раз ускорились внутренние складские перемещения, в 2 раза уменьшились потребности в работе транспорта на одной линии. Теперь, **покупая КАМАЗ**, можно поинтересоваться, с помощью каких систем выпускается данная модель, и консультанты дилерского центра подробно расскажут о внедрении современной японской системы «just-in-time».

Вторым проектом КАМАЗа во внедрении системы JIT стала организация транспортировки проката из Магнитогорска. Зесь используются тяговые плечи, которые получили название «Каматейнер». Эта технология привела к десятикратному ускорению перевозок и сокращению затрат

В 2011 году КАМАЗ внедряет систему Daimler по оценке поставщиков. С учетом этого, в дальнейшем, при заключении контрактов с поставщиками, будет учитываться применение ими использование современных систем управления, позволяющих снижать себестоимость и повышать качество продукции.

Оценка эффективности внедрения системы «Бережливое производство» в ОАО «КАМАЗ» и на предприятиях машиностроения РФ

Оцениваемые показатели		Ср. балл по	Ср. балл по
		ОАО «КАМАЗ»	машиностроению РФ
Подсистема «стратегическое управление»	Наличие стратегического управления	4,8	2,7
	Наличие философии БП	5,5	3,2
	Декларация и принципы БП	7,6	3,2
	Вовлеченность высшего руководства, реализация личных проектов	5,7	2,9
	KPI – ключевые показатели эффективности	4,0	2,6
	Изучение требований потребителей	3,7	3,2
	Оценка удовлетворенности потребителей	3,8	3,2

Подсистема «персонал»	Обучение сотрудников	6,7	3,8
	Сплоченность сотрудников	4,6	4,0
	Наличие и качество <u>кайдзен-предложений</u>	7,1	3,5
	Воспитание лидеров, исповедующих философию БП	5,3	3,2
	Создание самообучающейся организации	4,0	2,6

Подсистема «процессы»	Наличие 5С	6,2	3,9
	Использование системы вытягивания	3,2	3,1
	Равномерное распределение работ	4,2	2,9
	Использование визуального контроля	4,7	3,0
	Снижение потерь	5,3	3,8
	Повышение качества продукции	5,5	4,1
	Повышение качества обслуживания	4,7	4,6
	Работа с поставщиками по БП	3,7	2,0
	Работа с дилерами по БП	3,9	1,6

Экономия с эколицом (КАМАЗ - Кайдзен-проект в действии)

Ежегодно вследствие правильно организованному сбору мусора завод двигателей получает экономию в 2,5 млн рублей. Это стало возможным благодаря системе селективного сбора отходов и их вывоза.

Теперь этот пилотный проект по сбору отходов начал распространение на локальных участках автомобильного завода и логистического центра. На очереди ПРЗ, Metallургический комплекс, «Ремдизель».

Работа по внедрению селективного сбора отходов на автогиганте рассчитана на несколько этапов, большую часть пути в этом направлении мы уже прошли. Во-первых, был организован полигон промышленных отходов, чтобы было куда их вывозить и надлежащим образом перерабатывать. Во-вторых, мы выбрали фирму-аутсорсера, на плечи которой легла забота о сборе и утилизации отходов. Сейчас на каждом заводе сбор, транспортировку, сортировку отходов производит Поволжская экологическая компания, которая показала себя как предприятие, владеющее инструментами селективного сбора, способное качественно организовать процесс. Пилотный вариант работы, запущенный на заводе двигателей, оправдал себя как с экономической, так и с экологической точки зрения.

Кайдзен на КАМАЗе – эффект почти 6 млрд рублей

- *Экономический эффект составил 5,7 млрд рублей.*
- Начиная с 2006 года, экономический эффект от PSK в компании конвертируется в 22,5 млрд рублей. При этом затраты на развитие самой PSK оставляют 0,68% от полученного экономического эффекта. С 2006 по 2012 год подано 707 тысяч 910 кайдзен-предложений, внедрено около 600 тысяч предложений, система «5S» внедрена более чем на 35 тысячах рабочих мест.
- При плане добиться суммарного экономического эффекта от внедрения методов и инструментов бережливого производства в 4,7 млрд рублей фактическая цифра составила 5,7 млрд рублей.
- При плане добиться в среднем подачи 4 кайдзен-предложений на каждого работника фактически камазовцы подали в 2012 году без малого 247 тыс. предложение по улучшениям, в среднем это составило 4,5 кайдзена на человека. 215 тысяч 379 инициатив внедрено – это 120% к плану.
- За 2012 год было открыто 4420 кайдзен-проекта (в том числе – 1712 – личных проектов руководителей), и 3361 внедрен (из них личных проектов – 1193). Кайдзен-проекты – те же предложения по улучшениям, только более крупного масштаба <http://rostec.ru/news/1347>

Результаты оптимизации производственной системы ОАО «КАМАЗ»

Показатель	2006 г. – 2012 г.
Обучено принципам и методам «Бережливое производство» 100% персонала, чел.	99 390
Подано <u>кайдзен</u> -предложений	612 337
Внедрено <u>кайдзен</u> -предложений	511 363
Открыто проектов	15 254
Внедрено проектов	11 028
Охвачено системой 5С рабочих мест	35 452
Охвачено системой TPM, ед. оборудования	13 773

Охвачено системой SMED, ед. оборудования	225
Стандартизировано операций	3 822
Визуализировано операций	3 053
Высвобождено площадей, кв.м	364 698
Высвобождено оборудования, ед.	4 479
Получен экономический эффект, млрд.руб.	20
Затраты на развитие инновационной производственной системы составили, млн. руб. (0,71% от экономического эффекта)	145

Программой стратегического развития ОАО «Камаз» на период до 2020 года установлены следующие приоритеты производственного развития:

Программой стратегического развития ОАО «Камаз» на период до 2020 года установлены следующие приоритеты производственного развития:

1. Концепция развития качества, обеспечивающая ежегодное повышение показателей качества (гарантия, АРА - контроль глазами потребителя, уровень брака) не менее чем на 25%.
2. Программа интеграции Системы менеджмента качества КАМАЗ и Daimler Truck.
3. Развитие системы обучения и мотивации персонала по выявлению и решению проблем качества.
4. Внедрение системы информационной поддержки Системы менеджмента качества (CAQ + QM SAP).
5. Развитие **единой информационной системы автоматизированного управления производством на базе ИС SAP** и внедрение интегрированных с ней MES систем управления и оптимизации производственной деятельности цехового уровня.

6. Внедрение интегрированной системы логистики уровня 4PL.
7. Увеличение производительности труда до уровня не менее 2,5 автомобилей на работника к 2020 году. Повышение энергоэффективности производства в два раза к 2020 году. Организация инструментального менеджмента Tool Management.
8. Оптимизация функции ремонта и обслуживания технологического, энергетического оборудования и инженерных сетей.
9. Реализация совместных проектов с Daimler Truck по развитию Производственной системы КАМАЗ (PSK) на базе интеграции с операционной системой «TOS» Daimler.
10. Развитие Lean-культуры (Бережливое производство) на всех уровнях управления.
11. Создание и развитие учебного центра PSK – «Фабрика моделирования процессов».

<http://www.journal-nio.com/>

АвтоВАЗ потребовал от поставщиков уменьшить партии запчастей поставляемых на конвейер.

Глава АвтоВАЗа Бу Андерссон будет добиваться введения системы just in time, то есть поставки комплектующих на главный вазовский конвейер точно в срок.

Сейчас уже удалось добиться сокращения сроков от момента поставки автокомпонента до его установки на товарный автомобиль до двух недель. Прежде запасов комплектующих по некоторым позициям достигали нескольких месяцев.

Источники на АвтоВАЗе утверждают, что руководитель компании этой реформой преследует двоякую цель: во-первых освобождает складские площади, которые по информации агентства «Детали» будут перепрофилированы. Как именно, пока уточняется.

Во-вторых, сокращая складские запасы комплектующих, АвтоВАЗ сокращает и риски по хищению и недостачам автозапчастей. Эта сумма по разным источникам для АвтоВАЗа составляла от 500 млн. до 1 млрд. рублей. Философия just-in-time в перспективе также позволит добиться снижения перепроизводства продукция, снижения отходов и необоснованных перевозок. В конечном итоге предприятие может добиться существенного уменьшения себестоимости производства.

07.04.2014



Нижнекамскнефтехим: Закон сохранения эффективности

Все операционные процедуры на предприятии стандартизированы, то есть разработаны стандарты работы предприятия, общезаводские инструкции и так далее. На рабочих местах внедрены элементы системы 5S: содержание рабочего пространства в чистоте, размещение на рабочих местах инструкций и наглядных материалов — памяток.

Создание продукта на предприятии строго регламентировано, или картировано,— процесс проходит по конкретным графическим схемам производства. Закупки осуществляются системно по производственной программе учета в SAP ERP. На каждом этапе производства осуществляется приемочный контроль качества продукции, а также работает принцип «вытягивания», то есть промежуточный продукт откачивается на следующую ступень только при наличии готовности производства к переделу.

На предприятии также внедрен принцип «канбан», или производство и снабжение «точно в срок». Так, производство и реализация продукции осуществляются четко по графику, согласованному с потребителем.

Всеобщее обслуживание оборудования на предприятии происходит по системе TPM.

В целях избежания проблем с работой оборудования внедрен принцип быстрой переналадки (SMED), который представляет собой набор теоретических и практических методов, позволяющих сократить время операций наладки и переналадки оборудования. В производствах, выпускающих большой ассортимент продукции, разработаны программы переходов с одной марки на другую с наименьшими потерями.

24/09/2014

http://www.up-pro.ru/print/library/production_management/lean/nijnekamskneftehim.html