МИНИСТЕРСТВО СВЯЗИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ВЫСШИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЛЛЕДЖ СВЯЗИ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И ПОЧТЫ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ

на тему

Анализ базовых стратегий и рисков развития фирмы

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1. КОНКУРЕНТНЫЕ СИЛЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФИРМУ (МОДЕЛЬ ПОРТЕРА)

РАЗДЕЛ 2. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ. РИСКИ, ПРИСУЩИЕ БАЗОВЫМ СТРАТЕГИЯМ

2.1 Лидерство по издержкам

2.2 Дифференциация

2.3 Фокусирование

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ДЛЯ КОНКРЕТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Для понимания природы конкуренции основной единицей является отрасль (неважно, перерабатывающая или из сферы услуг), то есть группа конкурентов, производящих товары или услуги и непосредственно соперничающих между собой. Стратегически значимая отрасль включает в себя продукты со сходными источниками конкурентного преимущества. Пример тому - производство факсимильной техники, полиэтилена, тяжелых грузовиков для дальних перевозок и оборудования для литья из пластмассы под давлением. Кроме того, могут быть родственные отрасли, у продукции которых - те же покупатели, технология производства или каналы сбыта, но они предъявляют свои требования к конкурентному преимуществу. На практике границы между отраслями всегда весьма расплывчаты.

Во многих дискуссиях о торговле и конкуренции применяются слишком уж общие определения отраслей, например "банковское дело", "химическая промышленность" или "машиностроение". Это очень широкий подход, так как и природа конкуренции, и источники конкурентного преимущества существенно варьируются в пределах каждой такой группы. Например, машиностроение - это не единая отрасль, а десятки отраслей с разной стратегией, например производство оборудования для ткацкой промышленности, для изготовления резинотехнических изделий или для книгопечатания, и у каждой - свои особые требования для достижения конкурентного преимущества.

Разрабатывая конкурентную стратегию, фирмы стремятся найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Универсальной конкурентной стратегии не существует; только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех.

Выбор конкурентной стратегии определяют два главных момента. Первый -структура отрасли, в которой действует фирма. Суть конкуренции в разных отраслях сильно различается, и вероятность долговременного получения прибыли в разных отраслях неодинакова. Например, средняя прибыльность в фармацевтической промышленности и производстве косметики очень высока, а в выпуске стали и многих видов одежды - нет. Второй главный момент - это позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли. Некоторые позиции более выгодны, чем другие, вне зависимости от средней прибыльности отрасли как таковой.

Каждый из этих моментов сам по себе недостаточен для выбора стратегии. Так, фирма в очень прибыльной отрасли может не получить большой прибыли, если неправильно выберет позицию в отрасли. И структура отрасли, и позиция в ней могут меняться. Отрасль может со временем становиться более (или менее) "привлекательной" по мере изменения условий создания в стране этой отрасли или других элементов структуры отрасли. Позиция в отрасли - отражение нескончаемой войны конкурентов.

Фирма может влиять и на структуру отрасли, и на позицию в ее "табели о рангах". Фирмы, у которых дело идет успешно, не только реагируют на изменения "окружающей среды", но и стараются сами изменить ее к своей выгоде. Существенное изменение положения в конкурентной гонке влечет за собой перемены в структуре отрасли или появление новых основ для конкурентного преимущества. Так, японские фирмы, выпускающие телевизоры, вышли в мировые лидеры благодаря тенденции перехода к компактным, переносным телевизорам и замене ламповой элементной базы полупроводниковой. Фирмы одной страны перехватывают лидерство у фирм другой страны, если они более способны реагировать на подобные изменения.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение конкурентных сил, влияющих на фирму, и их взаимодействия; анализирование базовых стратегий развития фирмы, рисков, присущих базовым стратегиям; а также разработка стратегии дифференциации или лидерства по издержкам для конкретного предприятия.

# РАЗДЕЛ 1. КОНКУРЕНТНЫЕ СИЛЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФИРМУ

конкурентный лидерство издержка риск

Стратегический анализ положения фирмы обычно начинается, прежде всего, с исследования структуры отрасли в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

На фирму в отрасли воздействуют пять сил, впервые выделенные американским экономистом М.Портером, которые определяют уровень конкуренции. Первая из них – соперничество между конкурентами в отрасли, между фирмами производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке. Конкуренция может быть жестокой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские соглашения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке. Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения).

Конкурентная борьба становится более жесткой при увеличении числа фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала и при медленном росте спроса на данный товар.

В случае, если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Так появляется вторая сила воздействующая на фирму – угроза появления новых конкурентов. Если при увеличении количества фирм, рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обусловливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

Третьей силой воздействующей на отрасль является угроза появления товаров-заменителей. Под заменителем понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если по каким-то параметрам заменитель становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других фирм. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы скорее всего воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Уровень конкуренции с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель как "стоимость переключения покупателя" (т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю).

Четвертой силой является способность покупателей диктовать свои условия. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм-продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Угроза появления новых конкурентов

Соперничество между имеющимися конкурентами

Способность поставщиков торговаться

Способность покупателей торговаться

Угроза появления товаров и услуг-заменителей

Рисунок 1. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя таким образом на объем своей прибыли. Способность поставщиков диктовать свои условия является пятой силой воздействующей на отрасль. Продавцы имеют преимущества, когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок. Схематично влияние пяти конкурентных сил приведено на рисунке 1.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Фирмы способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Однако некоторые нововведения отдельных фирм могут привести лишь к недолгому преимуществу, и когда они начнут использоваться всеми остальными фирмами, это приведет лишь к ухудшению положения в отрасли в целом. Например, фирма, первая начавшая рекламную кампанию, завоюет значительную долю рынка. К тому времени, когда все остальные фирмы данной отрасли в свою очередь начнут рекламировать свою продукцию, единственными, кто останется в выигрыше, будут рекламные агентства и телевизионные компании.

Определяющим фактором в отношении прибыльности отрасли является следующее – смогут ли фирмы получить и сохранить для своих клиентов стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы. Структура отрасли определяет, кому же достанутся эти преимущества. Здесь надо учитывать следующие случаи. Вновь пришедшие на рынок фирмы могут лишить своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу. Также наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние фирмы, имеющие на рынке лишь небольшую долю. Фирмы, производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар, так как это дает возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей.

Необходимо отметить, что успех фирмы напрямую зависит скорее от степени привлекательности отрасли, в которой эта фирма работает, нежели от превосходно проводимой в жизнь управленческой стратегии. В ситуации, когда спрос значительно превышает предложение и доступ на рынок ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. И если рыночная конъюнктура в целом благоприятная, то, вероятно, многие отрасли станут привлекательными.

Проведенный анализ дает представление о структуре отрасли, однако более интересным было бы понять, каким образом может измениться действие пяти сил данной модели в будущем. Одним из способов изучения прогнозирования изменений является рассмотрение тенденций изменения окружающей среды. Условно макросреду, в которой действует фирма, можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Данная техника анализа известна под названием ПЭСТ или СТЭП; она позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. Применяя прогнозирование к анализу отрасли необходимо учесть стадию развития отрасли. Жизненный цикл отрасли определяет характер конкурентной борьбы. Например, особенностью относительно новой отрасли является большое количество фирм, стремящихся в нее проникнуть. Они идут в отрасль, где спрос значительно превышает предложение и где нет необходимости бороться с конкурентами за каждого покупателя. На этом первоначальном этапе не существует правил игры. Это означает, что спрос на представленную продукцию стимулируется самыми различными способами: одни фирмы проводят активную рекламную кампанию, другие при продвижении товара на рынок пользуются своим доступом к каналам распределения. Нередко захват части рынка на начальном этапе приносит свои плоды на более поздней фазе, особенно если по мере накопления опыта у фирмы появляются преимущества, и этот процесс опережает рост конкуренции. Это, однако, подразумевает, что основа конкурентной борьбы не меняется. В противном случае (например, если конкурентная борьба перейдет из сферы производства, где она выражалась в стремлении снизить себестоимость продукции, в сферу продвижения товара на рынок, что подразумевает поиск новых маркетинговых стратегий) преимущества фирмы будут не столь очевидны.

По мере перехода отрасли в стадию зрелости фирмы начитают понимать и принимать определенные правила, учитывать пожелания клиентов, касающиеся качества, исполнения товара, в отрасли устанавливаются стандарты. В период перехода к стадии зрелости конкуренция становится более жесткой, так как быстрый рост фирмы на данном этапе может быть достигнут лишь путем отвлечения клиентов от фирм-конкурентов. Накопленный опыт не приносит более ощутимых преимуществ, так как к этому моменту практически все фирмы отрасли воспользовались данным источником, получив все возможные преимущества. Специфической особенностью данной стадии является переход к ценовой конкуренции, поскольку предлагаемая продукция постепенно становится однородной, а попытки нововведений быстро копируются.

В отраслях, испытывающих спад, лишь наиболее опытные фирмы могут добиться определенного уровня прибыли; неудачливые фирмы покидают отрасль. В условиях, когда барьеры выхода из отрасли высоки, что заставляет убыточные фирмы остаться на рынке, степень конкурентной борьбы возрастает, что приводит к хроническому избытку производственных мощностей.

Изменение одной из пяти сил может повлиять на остальные силы. Но обычно прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы. Например, в отдельных отраслях – сила покупателей (например, продажа через сеть супермаркетов, торговля в сфере оборонной промышленности); в других отраслях прибыль могут определять поставщики. Таким образом, при выборе стратегии фирмам необходимо принимать во внимание именно определяющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они привносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить долю рынка сбыта, тем самым, снижая позиционную прибыль. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы. Ожесточенная конкуренция в отрасли снижает прибыльность, ибо за то, чтобы сохранить конкурентоспособность, приходится платить (расходы на рекламу, организацию сбыта, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), или же прибыль "утекает" к покупателю за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей ограничивает цену, которую могут запросить фирмы, конкурирующие в этой отрасли; более высокие цены побудят покупателей обратиться к заменителю и снизят объем производства в отрасли.

# РАЗДЕЛ 2. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ. РИСКИ, ПРИСУЩИЕ БАЗОВЫМ СТРАТЕГИЯМ

Опираясь на данный анализ привлекательности отрасли Портер указывает на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо фирма становится в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо она дифференцирует свою продукцию в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность.

Вся отрасль

КОНКУРЕНТНЫЙ ОХВАТ

 Сегмент рынка

Лидерство по издержкам

Дифференциация продукции

Стратегия оптимальных издержек

Фокусирование на издержках

Фокусирование на дифференциации продукции

Рисунок 2. Базовые стратегии (по М. Портеру)

## 2.1 Лидерство по издержкам

Существует множество способов снижения издержек с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, некоторые из них связаны с движением по кривой опыта, опережая рост конкуренции, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии, которую можно получить от такого увеличения.

Основная суть двух этих эффектов состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости. Путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвует более одной фирмы, то конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются фирмами, стремящимися к достижению определенных объемов реализации.

Низкая себестоимость может позволить фирме проводить при необходимости ценовую конкуренцию. Она также может являться источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе предоставляет конкурентные преимущества, а возможности этой низкой себестоимости улучшают конкурентоспособность.

То, что фирма является производителем продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от воздействия пяти сил. Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию, позволяющую ему выжить во время ценовой войны, а осведомленность об этом может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, у которых издержки выше.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над зарубежными конкурентами именно таким образом. Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современную технологию и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

Однако, существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

1. Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей.
2. Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы
3. Наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты.

Место производителя с низкими издержками производства в отрасли сулит защиту от действия пяти сил конкуренции:

* относительно конкурентов, компания с низкими издержками производства находится в наиболее выгодных условиях ведения ценовой конкуренции, защиты от войны цен, использования преимущества более низкой продажной цены в качестве орудия захвата рынка соперников, получения прибыли выше среднего уровня (благодаря более высокой рентабельности или большему объему продаж) на рынках, где преобладает ценовая конкуренция. Производитель с низкими издержками производства обладает решающим голосом при установлении уровня цен на продукцию отрасли;
* относительно покупателей, компания с низкими издержками производства отрасли защищена от действия сильных клиентов, поскольку покупатели едва ли способны сбить цену до уровня выживания следующих в табеле о рангах продавцов;
* относительно поставщиков, производитель с низкими издержками производства в большей степени, чем конкуренты, защищен от действий мощных поставщиков, если высокая эффективность его собственного производства - главный источник преимущества в области издержек производства;
* относительно потенциальных новичков, производитель с низкими издержками производства может применить тактику снижения цены с целью усложнения процесса завоевания клиентов новыми конкурентами, ценовая мощь производителя с низкими издержками действует в качестве барьера на пути потенциальных новичков;
* относительно продуктов-заменителей, производитель с низкими издержками производства находится в более выгодных условиях, чем конкуренты, поскольку использует низкую цену против попыток проникновения продуктов-заменителей на рынок.

Как только ценовая конкуренция становится главным фактором борьбы на рынке, фирмы, характеризующиеся относительно низкими издержками производства, имеют существенное преимущество в привлечении покупателей, чье решение о покупке основывается главным образом на величине цен.

В качестве примера фирм, успешно реализующих стратегии снижения издержек производства, приведем Линкольн Электрик по производству оборудования для дуговой сварки, Бриггс и Страттон - небольших двигателей внутреннего сгорания, БИК - шариковых ручек, Блэк и Декер - инструмента, Дизайн Мануфекчурин - посудомоечных машин (известных на рынке под торговой маркой СИАРС КЕНМОР), Беард - Пулан - цепных пил, Форд - большегрузных автомобилей, Дженерал Электрик - множества бытовых приборов, ВОЛ-МАРТ - розничной продаже товаров, Саусвест Эарлайн - коммерческих воздушных перевозок.

## 2.2 Дифференциация

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности.

Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно назначать цену. Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если фирма добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары конкурентов. Если поставщики поднимут цены, "преданные" покупатели скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара.

Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя стратегию дифференциации, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках опять-таки дает большую прибыль.

Однако стратегии дифференциации, также присущ элемент риска.

1. Основа достижения дифференциации может быть легко скопирована, в этом случае конкуренция в отрасли превратится в ценовую.
2. Фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
3. Если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

Успешно проведенная дифференциация позволяет фирме:

* устанавливать премиальную наценку на свою продукцию;
* продавать больший объем продукции (поскольку привлекается дополнительное число покупателей);
* сделать торговую марку фирмы более популярной среди покупателей (поскольку некоторое число покупателей сильно привязывается к дифференцирующим признакам).

Способы дифференциации продукции фирмы от продукции конкурирующих фирм могут быть различными: разные вкусовые качества (Др. Пеппер и Листерайн), специальные свойства (Джен Эарс - бортовые кухонные плиты с встроенным грилем), суперсервис (доставка почты за одну ночь Федерал Экспресс), поставка запасных частей (Катерпиллер гарантирует поставку запчастей за 48 часов в любую точку земного шара или, в случае невыполнения, бесплатно), все для потребителя (МкДоналдс), супер дизайн и исполнение (Мерседес в автомобилестроении), престиж и неповторимость (Ролекс в производстве ручных часов), надежность продукции (Джонсон и Джонсон в производстве детских игрушек), качество производства (Карастан в производстве одежды и Хонда в автомобилестроении), уровень технологического исполнения (ЗМ корпорация в производстве связующих и облицовочных продуктов), полный набор услуг (Меррил Линч), полный ассортимент продукции (Кампбелл в производстве мыла), супер имидж и репутация (Брукс Бразерс и Ральф Лаурен в производстве мужской одежды, Китчен Эйд - посудомоечных машин, Кросс - пишущего инструмента.

Как правило, стратегии дифференциации лучше всего применимые в случаях, когда:

1. существует множество возможных способов дифференциации продукции или услуг, и значительная часть покупателей воспринимает данные различия как имеющие определенную цену,
2. потребности покупателей в данном продукте различаются, причем, сам продукт можно использовать по-разному,
3. незначительное число конкурирующих фирм опирается на подобный подход к дифференциации.

## 2.3 Фокусирование

Стратегия фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту или сосредотачиваться на узком направлении. Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми сегментами и остальными сегментами отрасли. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы ориентирующиеся на широкий круг потребителей за счет своей возможности устранить излишества, которые не ценятся на данном сегменте.

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть или сократиться.

Если фирма обнаружила возможность получать прибыль от реализации какого-либо товара по более высокой цене определенным потребителям, то скорее всего другие тоже смогли разглядеть этот манящий свет. Прежде чем руководство компании осознает это, не чувствительные к ценам денежные потребители будут иметь для выбора огромное количество фирм, положив тем самым конец возможности устанавливать более высокую цену. Перенос интереса с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает резкое сокращение объемов производства. Это может привести к чрезвычайно высокой себестоимости единицы продукции. Таким образом, фирма может закончить свою деятельность, испытывая давление и со стороны цен, и со стороны издержек.

Фокусирование действует хорошо, если:

1. обслуживание целевой рыночной ниши требует значительных затрат и усилий от большой масс конкурентов;
2. когда ни один конкурент не пытается специализироваться в обслуживании той же самой целевой рыночной ниши;
3. когда ресурсы фирмы не позволяют ей успешно обслуживать обширный сегмент рынка;
4. когда промышленные отрасли (сегменты) имеют большие различия в размерах, уровне развития, доходности и интенсивности пяти конкурирующих сил, делающих некоторые сегменты более притягательными, чем другие.

Сегменты рынка, благоприятные для использования стратегии концентрирования, должны обладать одной или несколькими из перечисленных ниже характеристик:

* Сегмент достаточно велик для извлечения прибыли.
* Сегмент обладает высоким потенциалом для развития.
* Сегмент не принесет успеха большинству конкурентов.
* Фирма, концентрирующаяся на сегменте, обладает квалификацией и ресурсами, необходимыми для эффективного обслуживания сегмента.
* Фирма, концентрирующаяся на сегменте, может защитить себя от конкурентов за счет установившихся хороших отношений с клиентами и лучших возможностей обслуживания покупателей в сегменте.

Компания, которая не сделала выбор между стратегиями – быть ли ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией, рискует застрять на полпути. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что фирма – лидер по издержкам, дифференциатор или фирма с фокусированной стратегией буду иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Фирма, застрявшая в середине, будет получать значительную прибыль только в случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно, либо если все остальные фирмы находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким фирмам получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того как конкуренция становится более интенсивной, те фирмы, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными.

Наряду с данными стратегиями многие исследователи выделяют также стратегию инноваций и стратегию копирования. В первом случае фирма способствует научно-техническому развитию и делает акцент на нововведения, рассчитывая работать с довольно обеспеченным сегментом потребителей или же защищать свои изобретения с помощью патентов и лицензий. Однако чрезмерные расходы на инновации могут отрицательно сказаться на положении фирмы, в случае, если конкуренты будут использовать ее достижения в своем производстве, т.е. применяя стратегию копирования. Эти две стратегии могут применяться в сочетании с общими стратегиями развития фирмы.

Так возможен случай, когда обновление (особенно технологического процесса) может помочь фирме резко снижать издержки производства и проводить дифференциацию одновременно. Точно так же, если себестоимость тесно связана с долей на рынке, то тогда производитель с минимальной себестоимостью продукции в состоянии усилить свой потенциал в дифференциации и при этом остаться производителем, имеющим самые низкие издержки производства. С другой стороны, преуспевающая дифференцированная компания может достичь такого объема реализации, который поможет ей стать также лидером по издержкам.

Следование той или иной общей стратегии требует того, чтобы у компании были определенные ограничения, которые затрудняли бы имитацию их стратегии. Так как эти барьеры не являются непреодолимыми, то фирме обычно необходимо предлагать своим конкурентам меняющуюся цель путем постоянного инвестирования и обновления.

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Существует три важнейшие группы проблем, с которыми приходится сталкиваться любому лидеру, взявшему на себя ответственность за выбор пути достижения успеха в бизнесе. Прежде всего это видение будущего и той позиции, которую компания должна занять, предлагая потребителю "нечто", имеющее ценность большую, чем затраты на его создание. Затем необходимо аккумулировать ресурсы, достаточные для достижения заданной позиции. Наконец, надо правильно распределить ресурсы, с тем чтобы обеспечить достижение цели.

Чтобы видение привело к реальному результату, оно должно трансформироваться во взвешенную и обоснованную программу действий. В конце концов, компания должна наращивать продажи вне зависимости от того, куда направлены инвестиции: в материальные активы или интеллектуальный и человеческий капитал. Эти продажи должны генерировать положительную маржу, а рентабельность операций должна быть достаточно высокой, чтобы перекрывать требуемый инвесторами уровень доходности.

Важно понимать разницу между просто отличием качества своего изделия от качества изделий конкурентов и собственно преимуществом дифференциации. Как бы высоко ни ценили менеджеры достоинства продукта своей компании, дифференциация достигается только тогда, когда потребитель убежден в превосходных качествах товара настолько, что готов заплатить за него премию по отношению к цене предложения конкурентов. 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.

Если на вооружение взята стратегия дифференциации, чем определяется ее успех? Ответ прост:

•или собранная ценовая премия должна покрывать инвестиционные затраты и издержки, связанные с созданием отличительных потребительных качеств;

•или увеличение рыночной доли должно обеспечить рост доходов, перекрывающий и издержки дифференциации, и издержки роста.

В противном случае следует признать, что дифференциация не достигнута, а инвестиции в стратегию дифференциации ведут к разрушению стоимости компании.

Компания (или стратегическая бизнес-единица в составе многопрофильной компании) имеет конкурентное преимущество на определенном рынке товаров/услуг, если размер экономической прибыли, которую устойчиво обеспечивают ее операции, в среднем превышает размер экономической прибыли фирм-конкурентов, действующих на том же рынке. (Считается, что несколько компаний конкурируют на одном рынке, если решения в сфере производства, ценообразования или маркетинга одной компании существенно влияют на уровень экономической прибыли, которую смогут получать остальные компании.)

Посмотрим, как можно оценить "вклад" стратегии в рост стоимости на примере гипотетической компании Reenok Inc.У руководства компании Reenok Inc. - одного из лидеров на рынке спортивной одежды и обуви были все основания с оптимизмом смотреть в будущее. Успешно реализованный стратегический план дал свои результаты, и два последних года были отмечены феноменальным ростом объема продаж. Биржевые котировки устойчиво росли и достигли уровня 21,73 долл. за акцию. Динамика операционных показателей весьма убедительна (Таблица 1).

Валовая маржа и оборачиваемость активов стабильны, что вполне естественно для зрелого рынка и зрелого бизнеса, владеющего товарным знаком с мировой известностью. Маржа операционной прибыли заметно превышает типичный среднеотраслевой показатель 5% во многом благодаря сформированному у потребителя восприятию Reenok Inc. как лидера в соответствующей категории товаров.

Таблица 1- Динамика операционных показателей за 2002-2004 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002г. | 2003г. | 2004г. |
| Объем продаж, млн долл. | 4,761 | 6,471 | 9,201 |
| Темпы роста объема продаж, % | 25,6 | 35,9 | 42,2 |
| Валовая маржа, % | 39,3 | 39,8 | 39,6 |
| Оборачиваемость операционных активов | 2,6 | 2,7 | 2,7 |
| Отношение затрат на рекламу к объему, % | 9,8 | 10,4 | 9,9 |
| Операционная маржа, % | 7,9 | 8,5 | 8,8 |

Стоимость любого бизнеса зависит от разнообразных факторов, и, с точки зрения эффективности управления, первостепенное значение имеет задача определения приоритетов. Существует два ключевых признака, по которым можно систематизировать факторы стоимости по степени важности с точки зрения распределения финансовых и управленческих ресурсов организации.

-во-первых, это чувствительность, т.е. степень влияния изменений фактора на стоимость компании;

-во-вторых, это управляемость, т.е. возможность менеджмента воздействовать на фактор с целью роста стоимости компании.

Цель систематизации - идентификация группы факторов, для которых взвешенное значение параметров чувствительности и управляемости превышает некоторый пороговый уровень для данной точки принятия решений. (Эту группу часто называют "ключевыми факторами стоимости".)

Как правило, большинство руководителей уверены, что знают, чем определяется успех бизнеса. Однако это понимание зачастую сосредоточено на краткосрочных целях, ориентированных на результаты текущего отчетного периода, нежели на задаче долгосрочного роста стоимости. И в такой ситуации анализ чувствительности оказывается весьма полезной процедурой, как для операционных менеджеров, так и для руководителей высшего звена. Подобный анализ способен радикально изменить представление о значении определенного участка деятельности компании для общего успеха. В результате меняются приоритеты в распределении материальных и человеческих ресурсов.

С другой стороны, такие факторы, как цена на исходное сырье и текущие процентные ставки, безусловно, влияют на стоимость бизнеса, однако менеджмент не имеет рычагов непосредственного воздействия на эти параметры. И если такого рода факторы имеют критическое значение для долгосрочной жизнеспособности бизнеса, следует предпринять необходимые действия для хеджирования вероятных рисков.

Выявление и анализ факторов стоимости могут потребовать значительных усилий и затрат времени со стороны менеджмента. Наиболее серьезные трудности связаны, как правило, с получением необходимой информации и формализацией взаимосвязей и взаимозависимостей между множеством параметров, характеризующих бизнес. Однако если такой анализ проведен, его результаты дают возможность сконцентрировать внимание на ограниченном списке наиболее существенных факторов, играющих ключевую роль в достижении главной финансовой цели управления - максимального роста стоимости компании.

Понятие "ключевые факторы стоимости" следует отличать от понятия "ключевые факторы успеха". К ключевым факторам успеха относят те активы и навыки, без которых компания в принципе не способна достичь положительного экономического результата на конкретном рынке. Эти параметры характеризуют скорее рынок в целом, нежели какую-то конкретную фирму. Обладание ключевыми факторами успеха - необходимое, но далеко не достаточное условие достижения конкурентного преимущества. Так, для успеха на рынке спортивной обуви фирма должна быть способна предлагать интересный дизайн новых моделей, управлять сетями поставок и сбыта, организовывать и проводить маркетинговые компании. Но для настоящего успеха этого не достаточно. Все крупнейшие компании в отрасли умеют делать все перечисленное, но лишь немногие достигли исключительного мастерства дифференциации, которое позволяет им устойчиво создавать больше стоимости, чем конкуренты.

Однако к середине 2004 года стало очевидно, что компания не сможет удерживать занятые позиции, опираясь исключительно на уже "раскрученные брэнды". В условиях конкурентного рынка перспектива долгосрочного роста набранными темпами и сохранения текущего уровня доходности операций выглядит нереально. Пришло время перестраиваться, чтобы возможное снижение доходов и прибылей не обернулось потерей рыночной стоимости компании, и предъявлять рынку новый план действий, разработанный в компании.

Известно, что многие люди уделяют своему внешнему виду много внимания и, соответственно, потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции. Руководство компании, тщательно изучив поведение и потребности покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков, приняло решение дифференцировать свою продукцию согласно одного или, может быть, нескольких признаков, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предполагаемой компанией продукции.

Основой стратегии компании, старт которой был запланирован на 2005 г., является запуск в массовое производство и вывод на рынок нового ряда спортивной обуви серии Extreme. Начало продаж будет сопровождаться мощной рекламной компанией, призванной создать новым моделям имидж "последних технологических достижений". Значительные средства на продвижение этой серии и рекламную поддержку продаж планируется расходовать и в последующие годы. То есть компания выбрала дифференциацию в сегменте рынка, так как компания выпускает не только спортивную обувь, но выбрала сегменты рынка, на котором работает.

По оценкам специалистов, новый брэнд и активная рекламная кампания должны дополнительно стимулировать интерес покупателей ко всему спектру продукции Reenok Inc., что обеспечит 42%-ный рост объема продаж в 2005 г. Подготовленный аналитиками сценарий предполагает, что объем продаж 2005 г. на уровне 9,2 млн долл. удастся сохранить и в 2006 г. Затем в 2007 г. произойдет сокращение до 8,5 млн долл. Как следствие, прогнозируется снижение оборачиваемости товарно-материальных запасов и капитальных активов. Ожидается, что начиная с 2008 г. темпы роста объема продаж стабилизируются на уровне 3% в год.

Для удержания маржи прибыли после спада волны массовых продаж будет проведена реорганизация производства. На эти цели в бюджете 2006 г. выделяется 130 млн. долл. и еще 50 млн. долл. планируется потратить в 2007 г. Есть основания полагать, что эти мероприятия позволят стабилизировать маржу прибыли на уровне 5,6% (таблица 2).

Таблица 2 - Прогноз динамики операционных показателей за 2005-2008 года

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Валовая маржа, % | 39,8 | 36,5 | 36,5 | 36,5 |
| Расходы на рекламу и продвижение товара, % | 10,6 | 12,3 | 12,3 | 12,3 |
| Прочие операционные издержки, % | 14,5 | 15,2 | 15,5 | 15,5 |
| Налогообложение прибыли, % | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 5,6 | 5,3 | 5,1 | 5,1 |
| Оборачиваемость товарно-материальных запасов | 8 | 7 | 6,5 | 6,5 |
| Оборачиваемость капитальных активов | 9,9 | 8 | 4,5 | 4,5 |
| Прочие операционные активы к объему продаж, % | -6,77 | -6,95 | -11,34 | -11,34 |
| Пороговый уровень доходности операций, % | 11 | 11 | 11 | 11 |

Независимый экспертный анализ усредненной динамики отраслевых показателей дает следующие ориентиры на 2008 г.: темпы роста объема продаж - 4%, маржа прибыли - 5%.

Ожидаемый результат от проведения продуктовой дифференциации будет следующим.

Когда конкуренция производителей чрезвычайно высока, а их технологические возможности и эффективность производства практически идентичны, решающим аргументом в конкурентной борьбе является искусство маркетинга и проведения кампаний по созданию имиджа и продвижению товара.

Финансовым индикатором эффективности подобных кампаний может служить соотношение затрат на рекламу и объема продаж. Этот фактор является ключевым для менеджеров Reenok Inc., потому что, во-первых, отклонения именно этого показателя от прогнозных значений оказывают наиболее существенное влияние на оценку стоимости доли каждого акционера в капитале Reenok Inc. и, во-вторых, только от профессионализма менеджеров зависит, насколько эффективно каждый израсходованный на рекламу доллар трансформируется в доходы от продаж.

Именно неопределенность в первую очередь нефинансовых параметров прогноза заставляет закладывать в 2006 г. значительный прирост доли затрат на рекламу в совокупном объеме продаж.

Ключевой вопрос в рассматриваемой ситуации - приведет ли увеличение рекламного бюджета Reenok Inc., нацеленное на рост объемов продаж, к приросту обоснованной (рыночной) стоимости компании?

Но как бы ни был высок профессионализм исполнителей, реальность может внести коррективы в любой сценарий.

Расчеты дают положительный ответ. Стоимость компании должна вырасти на 14,4%, до 24,86 долл. в расчете на одну акцию. И кроме того, у менеджмента есть определенный резерв: только при уровне затрат на рекламу в 13% компания приближается к критической точке, когда рост доходов от продаж позволит лишь компенсировать инвестиции в дифференциацию, и рост никак не отразится на стоимости компании.

Конечно, это всего лишь модельная оценка, полученная методом дисконтированного денежного потока на основе данных анализа и долгосрочного прогноза аналитиков компании. Однако для любой компании в условиях развивающегося рынка динамика внутренних оценок стоимости является одним из основных критериев качества принимаемых менеджментом решений.

Как в действительности изменится рыночная стоимость компании в значительной степени, зависит и от того, насколько финансовые результаты компании будут соответствовать ожиданиям инвесторов, насколько менеджменту компании удастся убедить инвесторов в обоснованности выбранной стратегии и насколько поверят инвесторы в способность менеджмента эту стратегию реализовать.

Но вне зависимости от условий, в которых работает компания, стоимостный подход позволяет на каждом этапе разработки, реализации и корректировки стратегии выделить проблему, имеющую "самую высокую цену", а значит, и выстроить динамичную систему приоритетов, которая даст возможность эффективно концентрировать имеющиеся ресурсы в узловых точках роста капитала.

Подводя итог, можно отметить, что кроме прогнозируемого увеличения стоимости

компании, успешно проведенная дифференциация позволит фирме установить премиальную наценку на свою продукцию, продавать больший объем продукции (поскольку привлекается дополнительное число покупателей), сделать торговую марку фирмы более популярной среди покупателей (поскольку некоторое число покупателей сильно привязывается к дифференцирующим признакам).

Дифференциация должна принести дополнительную прибыль, если премиальная наценка будет способна поглотить дополнительные затраты, связанные с проведением дифференциации. Но, если признаки, положенные в основу дифференциации продукции, не будут оценены покупателями столь высоко, чтобы окупить дополнительные издержки фирмы по дифференциации, то дифференциация не принесет желаемых результатов.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как только ценовая конкуренция становится главным фактором борьбы на рынке, фирмы, характеризующиеся относительно низкими издержками производства, имеют существенное преимущество в привлечении покупателей, чье решение о покупке основывается главным образом на величине цен.

Стратегия конкуренции, направленная на завоевание руководящей роли в области издержек производства, особенно эффективна в следующих случаях:

1. Ценовая конкуренция среди продавцов - главная сила конкуренции.
2. Производимый в отрасли продукт - в основном стандартный, его легко приобрести у широкого круга продавцов (условия, стимулирующее покупателей производить покупки по более низким ценам).
3. Очень мало возможностей дифференциации продукции или, другими словами, покупателей мало волнует различие торговых марок.
4. Подавляющее число покупателей использует продукт одним и тем же образом, в результате формируется стандартный набор требований покупателя к данному виду продукции.
5. Покупателям практически ничего не стоит переключиться от одного продавца к другому; это повышает гибкость поведения покупателей, способствует покупке ими продукции по наиболее низким ценам.
6. Покупатели, в основном, крупные и обладают значительно покупательной способностью.

Место производителя с низкими издержками производства в отрасли сулит защиту от действия пяти сил конкуренции:

Любые действия фирмы по привлечению внимания покупателей к производимой продукции выступают потенциальной основой дифференциации. Как только определены факторы взвинчивания цены, начинают разрабатываться (при допустимых затратах) признаки, способные повысить ценность продукции. Фирма может также разрабатывать признаки, которые увеличивают производительность и эффективность выпускаемой продукции. Кроме того, можно разрабатывать признаки, вызывающие чувство удовлетворения покупателя в ходе употребления предполагаемой продукции. Возможности дифференциации могут возникать на любом участке последовательной технологической цепи производства. Так, МкДоналдс имеет высокий рейтинг приготовления французского жаркого, что объясняется отчасти, строгой приверженностью компании к покупке определенного сорта картофеля. Качество японских автомобилей обязано, главным образом, умению японцев работать по хорошо налаженной системе контроля качества. IBM повышает ценность своей продукции в глазах покупателей, предоставляя своим клиентам обширный набор услуг и технического обеспечения. Клиенты Л.Л. Бин чувствуют себя в безопасности, заказывая товары по почте, поскольку компания берет на себя безусловную ответственность за доставку товаров адресатам: "Мы гарантируем, что все наши продукты дадут Вам стопроцентное удовлетворение. Вы можете в любой момент возвратить непонравившийся Вам товар. Мы заменим его, вернем Вам уплаченную цену, кредитуем Вашу кредитную карточку, если пожелаете". Коммерческие авиакомпании используют пустующие во время межпиковых перевозок места (то есть дополнительные мощности) для поощрения своих постоянных клиентов (бесплатные полеты).

В той мере, в какой дифференциация позволяет поднять цену и уровень рентабельности, производитель занимает более сильную экономическую позицию, способную выдержать давление поставщиков в виде увеличения цен на сырье и материалы. Таким образом, так же, как и в случае со стратегией снижения издержек производства, успешно осуществленная дифференциация создает прочную линию обороны от действия пяти сил конкуренции.

Наиболее успешными типами стратегий дифференциации считаются стратегии, имитация которых конкурентами требует значительных затрат времени и средств. Здесь большую роль играет наличие исключительного совершенства.

Нет, конечно, никаких гарантий, что дифференциация позволит завоевать ощутимое рыночное преимущество. Если покупатели не оценили должным образом уникальность предлагаемой продукции, есть стандартный продукт вполне удовлетворяет их нужды, то стратегия снижения издержек производства может легко опрокинуть стратегию дифференциации.

Кроме того, стратегия дифференциации не приносит ожидаемых результатов, если конкуренты могут легко перенять опыт дифференциации.

Стратегия концентрирования очень широко применяется для существенного снижения затрат. Брокерские конторы, продающие товар со скидкой, снизили свои затраты путем концентрирования на клиентах, заинтересованных главным образом в купле-продаже и не желающих пользоваться такими услугами, как исследование капиталовложений, консультация по инвестициям и другими финансовыми услугами, предлагаемыми фирмами с полным набором услуг. Выгодно снизить затраты, применяя стратегию концентрирования удается в случае, если фирма находит пути значительного снижения затрат, ограничивая свою клиентурную базу строго определенным сегментом покупателей.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг – Спб.: Наука, 1996.

2. Ф. Котлер. Маркетинг. Менеджмент.Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.:ПитерКом,1999.

3. В.Д.Маркова,С.А.Кузнецова. Стратегический менеджмент – М.:Инфра-М,2000

4. www.marketing.spb.ru

5. [www.bkg.ru](http://www.bkg.ru)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Отличительные характеристики основных конкурентных стратегий

Таблица - Отличительные характеристики основных конкурентных стратегий.

|  |  |
| --- | --- |
| Свойства | Тип конкурентной стратегии |
| Лидерство на основе низких издержек | Стратегия дифференциации | Стратегия оптимальных издержек | Фокусирование на основе низких издержек и на основе дифференциации |
| Стратегическая цель | Широкий охват рынка | Широкий охват Рынка  | Покупатели, придающиезначениеценностипродукта | Узкая рыночная ниша |
| Основаконкурентоспособности | Более низкиеиздержки, чем у конкурентов | Способность предложить покупателямнечто отличное от того, что предлагают конкуренты | Предложение потребителям большейценности за те же деньги | Более низкие издержки при обслуживании данной ниши или способность предложить такой дифференцированный товар, который отвечает потребностям и вкусам покупателей |
| Акцент производства | Непрерывныйпоисквозможностей уменьшения затрат без ухудшения качества продукции и ее основных свойств | Разработка путейсоздания ценностейдля покупателей истремление к превосходству | Приобретение товарами особыхсвойств и качеств при уменьшениииздержекпроизводства | Определяется конкретными потребностями узкого рыночного сегмента или ниши |
| Акцент в маркетинге | Старается поставить себе в заслугу те свойства продукции, которые обеспечивают низкие издержки | Указывать на какиелибо свойства привлекательные для потребителей; установить надбавку к цене для покрытияиздержек, связанных с дифференциацией продукции | Подчеркнуть меньшую ценность продукции конкурентов, сравнивая аналогичное свойство | Подчеркнуть уникальную способность производителя удовлетворять специфические запросы покупателей  |
| Опора стратегии | Экономически обоснованные цены; все элементы данной стратегии направлены на внесение вклада в обеспечение устойчивой конкурентоспособности.Задача: постоянное уменьшение издержек на всех этапах производства и год за годом | Сделать различия общеизвестными; делать упор на постоянное усовершенствование продукции; использовать инновации для опережения активности конкурентов;сконцентрироватьсяна небольшом количестве дифференциальных свойств и пропагандировать их для создания репутации и привлекательности образа продукта | Уникальный опыт по управлению снижением издержек и увеличением качества продукции одновременно | Обслуживать нишу лучше, чем конкуренты, не изменять при этом образ компании и не прилагать усилий к проникновению в другие сегменты |