

4. БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

4.1. Стратегия лидерства на основе издержек

Важным этапом в системе стратегического менеджмента является *выбор конкретного вида бизнес-стратегии*, обеспечивающей наилучшие показатели развития и конкуренции на основе использования внутреннего потенциала и возможностей организации. Достижение определенного превосходства над конкурентами в ценах на предлагаемые товары и услуги, в широте ассортимента и качестве обслуживания потребителей целевого сегмента или рынка в целом, существенно укрепляет конкурентное положение предприятия и создает более прочную защиту от давления внешней и внутриотраслевой среды.

Таким образом, *конкурентная стратегия* – это совокупность стратегических инициатив, подходов и действий менеджмента, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества, заключающегося в превосходстве конкурентов по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил. *Базовые конкурентные стратегии* подразделяются на пять основных видов в зависимости от степени охвата рынка, уровня издержек и дифференциации продукции или услуг предприятия (рис.4.1). Активное инвестирование средств в создание устойчивого конкурентного преимущества является единственным способом достижения показателей прибыльности выше средних в отрасли.

Стратегия лидерства в издержках является наиболее мощным стратегическим подходом, так как ставит своей основной задачей стремление производителя стать поставщиком самых дешевых в отрасли товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей. Использование конкурентного преимущества в цене предлагаемых товаров стимулирует поддержание более высоких темпов роста продаж и увеличение доли рынка в сравнении с конкурентами. В соответствии с *кривой опыта* повышение объемов реализации продукции способствует дальнейшему снижению общих издержек производства и укреплению позиции предприятия как лидера отрасли.

Сущность деловой стратегии лидерства в издержках заключается в разработке и реализации комплексной программы снижения или экономии затрат на всех стадиях производственного и управленческого процесса, обеспечения оперативного и постоянного контро-

линга издержек всеми уровнями менеджмента и подразделениями. В определенной степени, это особая философия и культура поведения сотрудников предприятия, система ценностей которых строится на основе базового принципа – *оптимизация затрат на всех стадиях бизнес-процессов организации в рамках своей компетенции*. Успешная реализация стратегии становится возможной лишь тогда, когда поведение и деятельность каждого сотрудника будет оптимальной по своим затратам и качеству работы.



Рис.4.1. Базовые конкурентные стратегии

Стратегическая цель подхода состоит в создании устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами и использовании этого преимущества либо путем предложения товаров по более низким ценам и увеличения, таким образом, своей доли рынка за счет конкурентов, либо путем получения большей прибыли за счет продажи по текущей рыночной цене. В случае если на рынке не будет использована агрессивная игра на понижение цен с целью отвлечения потребителей от конкурентов преимущество в издержках позволяет обеспечить очень высокую прибыльность предприятия, увеличить реинвестирование средств в развитие производства, обновление техно-

логий. При этом организация должна стремиться не к абсолютному снижению затрат, а к достижению более низких производственных издержек в сравнении с конкурентами, что и является основной идеей деловой стратегии всей организации. Успешными лидерами в издержках являются такие компании, которые обладают соответствующим опытом и находят пути управления затратами в своем бизнесе.

Ориентация предприятия на поддержание самых низких издержек в отрасли является эффективным конкурентным подходом на рынках с *низкой покупательской способностью населения, где потребители преимущественно чувствительны к цене товара*. Этот подход наиболее актуален для национального сектора стран с переходной экономикой, большинство населения которых имеют достаточно низкие доходы и ориентированы на массовое потребление товаров стандартного качества и невысокой цены.

Результаты исследований показывают, что на внутреннем и внешнем рынке, особенно российском, являющемся приоритетным для белорусского экспорта, в настоящее время наиболее распространена ценовая конкуренция. По некоторым оценкам российских экономистов, спрос на 80-90% товаров является эластичным по цене, т.е. чутко реагирует на любые ее изменения. В этих условиях стратегии ценового лидерства оказываются наиболее успешными. Выигрыш или проигрыш в конкурентной борьбе отечественных или российских предприятий за ограниченный платежеспособный спрос зависит от того, насколько конкурентоспособны их цены и издержки. Учитывая определенную зависимость нашей страны от импортируемых из Российской Федерации топлива, энергии, сырьевых ресурсов и их стоимости, а также дополнительные издержки, связанные с реэкспортом готовой продукции на российский рынок, изначально белорусские производители сталкиваются с неравными условиями конкурентной борьбы, имеют более высокий уровень издержек и, соответственно, уступают по конкурентоспособности товаров в соотношении цена-качество товара. В подобных условиях для удержания своих позиций на основном экспортном рынке отечественные предприятия должны обеспечить более высокий уровень эффективности производства и экономии затрат, чтобы поддержать конкурентоспособность товаров на достаточном уровне для обеспечения дальнейшего роста экспорта. Как показывает зарубежный опыт, недостаток определенных ресурсов стимулирует повышение эффективности производства, обеспечение качественного управления издержками.

Создание преимущества в издержках. Лидерство в издержках обеспечивается при достижении меньших суммарных затрат во всей цепочке ценности в сравнении с конкурентами. Выделяют два основных подхода, позволяющих реализовать подобную задачу:

- *Совершенствование системы управления цепочкой ценности* и оптимизация издержек каждого отдельного звена производственного и управленческого процесса;
- *Перестройка цепи издержек* и исключение наиболее затратных элементов.

При *управлении цепочкой ценности* оптимизация затрат производится по двум группам факторов: *структурные (производственные) факторы затрат*, зависящие от экономической природы и специфики сферы деятельности предприятия; *управленческие факторы затрат*, проистекающие из качества и эффективности (экономичности) действующей системы менеджмента.

Структурные (производственные) факторы затрат включают следующие элементы:

1. *Эффект масштаба производства* заключается в получении дополнительной экономии за счет перераспределения постоянных издержек (накладные расходы, реклама, НИОКР и т.п.) на больший объем реализованной продукции, планирования больших объемов производства отдельных партий товара, упрощения ассортимента продукции, организации продаж по регионам и роста производительности отдельных продавцов и т.п. Это позволяет достигнуть оптимального уровня издержек на уровне отдельного подразделения. Однако рост масштабов производства приводит и к отрицательным последствиям: увеличиваются затраты на продвижение и доставку товаров в более отдаленные регионы, расширение ассортимента требует более частой переналадки оборудования, организация региональных продаж по ассортименту приводит к росту численности торгового персонала, жесткие требования к качеству экспортной продукции приводят к потерям производительности труда и т.д.

2. *Эффект кривой обучения.* Экономия издержек может быть достигнута при накоплении определенного опыта и повышении профессионализма работников. Кривая обучения говорит о том, что предприятия больше инвестирующие в интеллектуальный капитал и развитие технологий в сравнении с конкурентами добиваются лучших показателей по уровню издержек за счет улучшения организации работ, повышения эффективности труда, инновационных решений, ноу-

хау в производственной, управленческой, маркетинговой и информационной деятельности. Преимуществами от обучения можно владеть как собственностью, создавая и модифицируя производственное оборудование на самом предприятии, стимулируя постоянную занятость и сохраняя наиболее опытных работников, ограничивая распространение информации в публикациях работников и включая строгие условия неразглашения производственных секретов в трудовые соглашения и контракты.

3. Обеспечение связи с другими элементами в производственной цепи издержек. Руководство предприятия может снизить затраты за счет обеспечения эффективной координации и совместной оптимизации смежных взаимозависимых видов деятельности. Например, спрос на рынке может существенно отклоняться от планируемой производственной программы, увеличиваться на одни товары и уменьшаться на другие. Поэтому производственные подразделения должны получать соответствующую от маркетингово-сбытовой службы информацию об изменении спроса в режиме реального времени для обеспечения своевременной корректировки производственных программ и недопущения затоваривания продукции на складе. Соответственно, при отсутствии четко скоординированной работы между маркетингом, сбытом и производством, отсутствием гибких графиков планирования производственной программы предприятие может нести существенные потери из-за изменений спроса на его продукцию.

Использование долгосрочных или эксклюзивных контрактов с поставщиками, внедрение поставок «точно вовремя», изменение месторасположения складов, погрузочно-разгрузочных работ, упаковки может повлиять на конечную себестоимость товаров и услуг.

4. Совместное использование оборудования, технологий. Различные подразделения предприятия могут пользоваться общими информационными системами поддержки, локальной сетью для быстрого доступа к необходимой информации, системами обработки заказов, общими складскими помещениями и каналами распределения продукции. Совместная работа с другими структурами позволяет обеспечить значительное сокращение издержек, способствует лучшему использованию производственных мощностей.

5. Рациональное использование ресурсов. Глубокая переработка сырья, снижение брака и вовлечение отходов во вторичный процесс производства обеспечивает повышение объема выхода готовой продукции в расчете на единицу использованных сырьевых материалов,

что оптимизирует переменные затраты предприятия. Кроме того, государство стимулирует данные процессы, устанавливая определенные налоговые льготы при вторичном использовании отходов производства. Например, некоторые предприятия лесного комплекса внедряют локальные отопительные системы, потребляющие отходы деревообработки и предоставляющие значительно более дешевые альтернативные источники тепловой энергии.

6. *Экономия на крупномасштабных закупках.* Крупные предприятия могут создавать большие запасы сырья и материалов и выигрывать за счет снижения закупочных цен на большие партии товара. Особенно это актуально при высоком уровне конкуренции в сырьевой отрасли, когда крупный покупатель может легко перейти к поставщику с наилучшими ценами и условиями поставок.

7. *Преимущества вертикальной интеграции* вместо системы подрядов. Частичная или полная интеграция с поставщиками сырья или с торговыми предприятиями позволяет обеспечить дополнительные возможности по сокращению издержек, реализации общей ценовой политики формируя тем самым более прочную конкурентную позицию предприятия. Однако иногда выгоднее передать выполнение определенных работ или функций специалистам сторонних организаций (аутсорсинг), которые благодаря своему опыту и возможностям могут осуществлять их с меньшими затратами.

8. *Выбор места расположения предприятия.* В различных регионах или странах различаются ставки заработной платы, налоги, стоимость энергии, цены на международные и внутренние перевозки и т.д. Поэтому, если идет речь о строительстве или создании нового крупного предприятия выгоднее располагать производство в регионах с оптимальными издержками. Кроме того, необходимость изменения местоположения может быть обоснована законодательством, требованиями охраны окружающей среды. Например, в плане развития города Минска предусмотрено, что все крупные промышленные производства в далекой перспективе должны быть вынесены за пределы города. Дифференциация предприятия в географическом масштабе также может повышать издержки, связанные с потерей управляемости, необходимостью дополнительных расходов на координацию достаточно удаленных друг от друга подразделений, представительств.

Значительное влияние на издержки предприятия оказывают управленческие решения, их природа, экономическая обоснованность, оперативность принятия и реализации.

Управленческие факторы затрат включают:

1. *Использование преимуществ первого хода.* Компании, первыми прорвавшиеся на рынок, имеют возможность быстро увеличить производство и достигнуть оптимальных издержек согласно кривой освоения, создавая барьеры для других фирм, предприятий. Первопроходцы, как правило, имеют самый высокий уровень узнаваемости торговой марки, что обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. В такой ситуации можно сказать, что сделать первый ход дешевле, чем ответный.

Однако фирмы, предлагающие товары второго или третьего поколения, изучают опыт первопроходцев, копируют их продукцию, совершенствуют и предлагают дешевле. В этом плане стратегия следования за лидером требует значительно меньших инвестиций и, как правило, применяется более слабыми компаниями, у которых недостаточно ресурсов для разработки «прорывных» технологий или открытия новых рынков.

2. *Коэффициент использования мощностей.* При более полном использовании мощностей косвенные издержки и накладные расходы распределяются на больший объем производства и повышают эффективность использования основного капитала. Чем более капиталоемким является бизнес, тем более существенное значение имеет этот фактор. Достаточно часто колебание коэффициента использования мощностей происходит вследствие сезонных колебаний спроса. В данном случае, оптимизация затрат требует выработки специальной программы обеспечения равномерной производственной загрузки.

Компания может улучшить использование мощностей путем:

а) обслуживания разнообразных заказчиков, в том числе из других стран, пики потребностей которых равномерно распределены по всему году;

б) нахождения внесезонных потребителей своей продукции;

в) обслуживания оптовых покупателей, которые периодически работают с избыточной мощностью и закупают большие партии товаров в периоды сезонного спада спроса, как правило, с целью получения соответствующих скидок;

г) подбора потребителей со стабильными потребностями или с такими циклическими подъемами и спадами, которые находились бы в фазе, противоположной обычному циклу;

д) распределение мощностей между родственными структурами, имеющими иные графики колебания спроса.

3. *Стратегический выбор и рабочие решения.* Руководители разных уровней могут повлиять на издержки компании, принимая соответствующие решения: увеличить или уменьшить номенклатуру предлагаемой продукции, расширить или урезать предлагаемые покупателям услуги, увеличить или уменьшить количество технических характеристик и показателей качества продукции, платить своим работникам заработную плату и премии большие или меньшие, чем платят другие предприятия отрасли, увеличить или уменьшить число ступеней интеграции в сторону торговых предприятий или поставщиков, ужесточить или ослабить требования к покупаемым материалам, приобрести или создать новое производство (предприятие) и т.д.

Перестройка цепи издержек. Предприятие может снизить свои затраты за счет реструктуризации организационных процессов и задач, сокращая ненужные расходы и повышая экономичность системы.

Основными направлениями перестройки цепи издержек могут являться следующие подходы:

➤ *Переход на электронные технологии.* Использование Internet-технологий для закупок, приема и обработки заказов, обмена данными с поставщиками, осуществления электронных платежей, телеконференций и прочие прогрессивные технологии позволяют сократить издержки за счет уменьшения расходов на оплату труда торговым агентам и продавцам, аренду и содержание торговых площадей. Кроме того, электронная торговля предоставляет дополнительные возможности и потребителю: широкая информация о предлагаемых ценах, условиях поставки, ассортименту товаров и т.п.

➤ *Использование прямого маркетинга, продажи конечному потребителю.* Издержки оптово-розничной торговли в цепи издержек составляют 35-50% конечной цены, которую оплачивает покупатель. Поэтому создание собственной сети фирменных или Internet-магазинов позволяет не только сократить затраты на содержание посредников, но и контролировать уровень конечной цены. Кроме того, прямой маркетинг позволяет предприятию быть ближе к потребителю, отслеживать динамику потребительского спроса и поведения.

➤ *Упрощение дизайна или конструкции изделия.* Использование современных методов моделирования, стандартизация и унификация составных деталей, сокращение количества дополнительных свойств и модификаций товара способствует снижению затрат за счет исключения части элементов или работ в процессе проектирования и производства. Однако менеджеры и конструкторы должны понимать и

определить предел, после которого упрощение изделия превратится в ухудшение его качества. Конструкторские решения не должны привести к потере важных для покупателя потребительских свойств товара, чтобы не спровоцировать падение продаж. В целях снижения издержек руководство должно стремиться к избавлению от излишеств или тех свойств товара, которые имеют невысокую ценность для потребителя, но оказываются достаточно затратными для предприятия.

➤ *Повышение гибкости и совершенствование технологических процессов, снижение капиталоемкости производства.* Использование многофункционального оборудования, ресурсосберегающих технологий, автоматизированных систем управления производством и других гибких производственных процессов позволяет сократить время и издержки на переналадку оборудования, гибко адаптировать производственные программы к изменениям текущего рыночного спроса, сократить потребности в ресурсах (сырье, энергоресурсы, персонал), что в конечном итоге уменьшает совокупные издержки предприятия.

➤ *Использование альтернативных или более дешевых источников сырья и комплектующих.* Эта задача должна быть решена еще на этапе конструкторской разработки продукта. Наиболее важным при этом является поиск поставщиков, использующих более прогрессивные технологии и предоставляющих оптимальные условия с точки зрения качества и цены сырьевых ресурсов.

➤ *Перемещение производства.* При больших объемах поставок продукции на другие рынки или закупки сырья в других странах целесообразно перенести производство или создавать новые предприятия при расширении масштабов деятельности ближе к поставщикам или потребителям, что существенно уменьшает транспортные издержки, таможенные пошлины. Международные диверсифицированные компании перемещают свои производства в другие страны с дешевой рабочей силой, низкими требованиями экологического законодательства, более привлекательной налоговой системой, что оптимизирует их совокупные издержки.

Успешно работающие производители обычно достигают преимущества в издержках за счет жесткой экономии затрат по всей цепи издержек. В этих целях задействованы все возможные ресурсы и подразделения. Обычно *производители с низкими затратами обладают высокой корпоративной культурой в области затрат*, которая символически поддерживается простотой отделки зданий и помещений, минимумом роскоши для высших руководителей, непримиримостью к

бесполезным расходам, тщательной проработкой расходов бюджета и широким участием работников в контроле затрат. Предприятия лидеры в издержках, как правило, являются «чемпионами» по бережливости. Тем не менее, данные фирмы способны инвестировать огромные средства в проекты по снижению издержек.

Как показывают исследования, полная реструктуризация всех структур и подразделений предприятия, совершенствование механизмов их координации позволяет компании сократить затраты на 30-70%, в то время как улучшение отдельных элементов системы или регулирование процессов дает не более 5-10%.

Лидерство в издержках обеспечивает защиту предприятия от конкуренции. Производители с низкими затратами имеют возможность использовать следующие методы защиты от конкурентных сил:

- при столкновении с крупными агрессивными конкурентами на рынках с ценовой конкуренцией низкие затраты являются мощным оборонительным средством;

- при жесткой конкуренции среди производителей крупные покупатели могут сбивать цены, в связи с чем лидерство в издержках является важным фактором обеспечения рентабельной работы предприятия;

- при ведении переговоров с крупными поставщиками, лидер в издержках лучше защищен от отрицательного влияния роста цен на сырье вследствие большей внутренней эффективности производства;

- низкие издержки являются эффективным средством для противодействия рынку товаров-заменителей.

Стратегия лидерства в издержках *позволяет предприятию установить нижний предел цены на рынке*, обеспечивая устойчивый рост продаж и постепенное увеличение доли рынка, создавая экономические предпосылки для дальнейшего укрепления позиции лидера.

Стратегия лидерства на основе издержек применяется при следующих основных характеристиках рынка:

- наличие сильной ценовой конкуренции среди предприятий;

- продукция отрасли в основном стандартизирована и имеется большое количество производителей;

- существуют ограничения для дифференциации или индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей;

- продукция используется большинством покупателей одинаковым образом;

➤ покупатели не сталкиваются с серьезными затратами при переходе от одного производителя к другому для приобретения более дешевого товара стандартного качества;

➤ в связи с жесткой конкуренцией среди производителей за клиентов крупные покупатели обладают достаточными возможностями для того, чтобы сбивать цены.

Соответственно, эффективность реализации стратегии низких издержек определяется как внутренними возможностями и опытом организации, так и спецификой отрасли, условиями на рынке. Использование данного стратегического подхода несет для организации и определенные предпринимательские риски.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие основные *недостатки стратегии низких издержек*:

1) технологические прорывы могут привести к такому снижению цен у других конкурирующих предприятий, что сделают экономически неоправданными ранее произведенные инвестиции в достижение лидерства в издержках;

2) конкурирующие фирмы могут достаточно быстро скопировать методы снижения затрат, примененные другими предприятиями, что позволит им сэкономить некоторые расходы, связанные с необходимостью проведения исследований и разработок в данной сфере;

3) фирмы упорно стремящиеся снизить издержки могут настолько сконцентрироваться на этой проблеме, что не отреагируют вовремя на важные изменения рынка, например, рост интереса покупателей к дополнительным свойствам товара или услугам.

Слишком активный сторонник низких затрат рискует потерять свой рынок, если покупатели начнут выбирать повышенное качество, самые современные эксплуатационные характеристики, быстрое обслуживание и другие индивидуализированные свойства товара. Для исключения подобного риска менеджер должен быть внимателен и стремиться достигать не минимально возможных, а более низких, чем у конкурентов, издержек. Одновременно необходимо отслеживать динамику рынка и взаимоувязывать программы снижения затрат с изменениями предпочтений покупателей, чтобы не потерять свойства и услуги, которые потребитель считает важными.

В отраслях лесного комплекса стратегии лидерства в издержках в наибольшей степени соответствуют и могут быть применимы предприятиями сырьевой сферы: заготовка и предложение лесоматериалов, производство пиломатериалов, фанеры, целлюлозы, картона, бу-

маги и т.п. В мебельном производстве направленность на минимизацию издержек может привести к сужению ассортимента товаров, упрощению дизайна и других важных характеристик, которые являются достаточно ценными для потребителя. Поэтому, в данной отрасли целесообразно ориентироваться в стратегии на индивидуализацию продукции или сочетать ее с преимуществами низких издержек.

4.2. Стратегия дифференциации или индивидуализации продукции

С повышением уровня доходов населения изменяются предпочтения покупателей относительно качества продукции. По мере роста уровня благосостояния потребители начинают отдавать предпочтения индивидуализированным свойствам товаров или услуг и ожидают от производителя широкого товарного предложения. В результате этого стандартизированная продукция предприятий, ориентированных на низкие издержки, становится непривлекательной, так как не удовлетворяет различающиеся потребности клиентов. При данных тенденциях развития рынка более эффективным подходом становится использование *стратегии дифференциации или индивидуализации товаров или услуг*.

Стратегии дифференциации предполагают предоставление покупателям более ценного и широкого товарного предложения по сравнению с конкурирующими предприятиями. Достижение успеха в дифференциации требует тщательного изучения рыночного спроса, выявления потребительских свойств товаров, которые являются ценными для покупателей и за которые они готовы платить деньги.

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и поддержание этой уникальности в течение длительного периода времени. Базой создания конкурентоспособности для индивидуализирующей свою продукцию производителя является такая продукция, свойства которой значительно отличаются от свойств продукции конкурентов. Одним из ключевых методов реализации стратегии дифференциации является создание ценности для покупателя таким путем, который был бы недоступен для конкурентов.

Существуют три подхода к созданию покупательской ценности продукта:

➤ придание продукции таких свойств, которые снижают общие затраты потребителя при ее использовании (например, экономичность при потреблении электроэнергии или топлива, количество обслуживающего персонала, многофункциональность, гарантийные обязательства и т.д.);

➤ придание продукции таких свойств, которые повышают эксплуатационные характеристики продукции (срок службы, производительность, мощность, возможность модернизации и т.п.);

➤ наделение продукции свойствами и качествами, которые повышают неэкономическое (или нематериальное) удовлетворение потребителя (дизайн, цвет, оригинальность, комфортабельность, известная торговая марка и т.п.).

Конкурентные преимущества возникают тогда, когда значительное число покупателей будет прочно привязано к индивидуальным свойствам и характеристикам продукции, скопировать которые для конкурентов достаточно трудно или дорого.

Реализация стратегии дифференциации позволяет компании:

➤ получить дополнительную надбавку к цене за индивидуализированные свойства своей продукции;

➤ увеличить объем продаж за счет дополнительных групп покупателей, которые ориентированы на потребление индивидуализированной продукции;

➤ добиться приверженности потребителей своей торговой марке за счет уникального товарного предложения.

Дифференциация увеличивает прибыльность всегда, когда дополнительная надбавка к цене на товар превышает дополнительные затраты на осуществление его индивидуализации. Реализация стратегии дифференциации заканчивается неудачей, когда покупатели не оценивают уникальности продукции данной торговой марки или когда подход компании к дифференциации легко может быть скопирован или приспособлен конкурентами.

Дифференциация не ограничивается лишь сферой качества и сервиса. Возможности дифференциации существуют во всех структурных подразделениях компании.

1. *Служба снабжения и закупок* осуществляет поставки качественного сырья и материалов, которые, в конечном счете, оказывают влияние на характеристики и качество конечной продукции фирмы.

2. *Служба НИОКР, ориентированная на продукцию*, обеспечивает создание новых видов продукции, усовершенствование кон-

струкции изделий и улучшение эксплуатационных характеристик, увеличение областей использования продукции, расширение ассортимента товаров, сокращение сроков внедрения новых моделей, увеличение безопасности продукции, повышение возможностей переработки отходов и охраны окружающей среды.

3. *Служба НИОКР, ориентированная на производство*, позволяет наладить выполнение индивидуальных заказов, использовать природоохранные технологии, повышать качество и надежность товара, улучшать внешний вид продукции.

4. *Производственные подразделения* способствуют снижению числа производственных дефектов, предотвращению преждевременного отказа изделий, продлению срока их службы, повышению гарантийных обязательств, экономичности эксплуатации, улучшению упаковки товаров.

5. *Служба логистики и сбыта* обеспечивает организацию качественной и быстрой поставки продукции, оперативное оформление заказа, снижение транспортных расходов, оптимизацию запасов готовой продукции и использования складских площадей.

6. *Служба маркетинга и обслуживания клиентов* позволяет обеспечить индивидуализацию по таким важным параметрам как идеальное обслуживание покупателей, техническая поддержка, предоставление информации о свойствах товара, инструкции по использованию, условия продажи в кредит, предоставление большего удобства потребителям.

Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, независимо от реальных дополнительных качеств изделия или услуги. Предприятие, реализующее стратегию дифференциации, может получить дополнительную надбавку к цене только тогда, когда реальная и осознанная ценности совпадают, что обеспечивается эффективной рекламой и коммуникационной деятельностью со стороны предприятия. Недостаточные знания со стороны покупателей часто ведут к тому, что они оценивают продукцию по таким параметрам как цена (когда цена связана с качеством), привлекательная упаковка, имидж предприятия, содержание рекламы, качество печатных рекламных материалов и презентаций, услуги компании-продавца, список клиентов продавца, удельный вес компании на рынке, продолжительность работы компании в данной сфере, профессионализм, внешний вид и характер сотрудников фирмы.

Поддержание величины затрат на дифференциацию. После того как руководители определяют, какой подход к созданию потребительской ценности и получению конкурентного преимущества на основе дифференциации имеет для них наибольшее значение с учетом природы предлагаемой продукции, они должны за приемлемую стоимость придать создающие ценность свойства своей продукции. Стремление осуществить дифференциацию обычно увеличивает издержки. Прибыльная дифференциация может быть достигнута тогда, когда затраты на ее достижение меньше прибавки к цене, создаваемой на рынке индивидуализирующим свойством товара. Обычно бывает эффективным прибавление таких дополнительных свойств, которые стоят недорого, но усиливают удовлетворение потребителя. Например, бесплатная доставка и сборка корпусной мебели, предоставление услуг дизайнера при комплексной отделке помещений.

Дифференциация позволяет компании уйти от прямого влияния конкуренции за счет предложения продукции с отличительными свойствами от конкурирующих продуктов. *Уникальные свойства товаров являются основой для создания узнаваемой или известной торговой марки*, которая придает организации дополнительные конкурентные возможности.

Реализация успешной стратегии дифференциации позволяет предприятию приобрести следующие преимущества в конкуренции:

- *создать барьеры для новичков рынка* в виде приверженности потребителей к уникальности товаров или известной торговой марке, которые являются труднопреодолимыми для новых конкурентов;
- *уменьшить рыночную власть покупателей*, так как продукция других продавцов для них менее привлекательна по своим свойствам и эксплуатационным характеристикам;
- *снизить угрозу со стороны товаров-заменителей*, которые не обладают сравнимыми свойствами и качествами.

Наиболее привлекательными подходами к дифференциации, обеспечивающими устойчивую конкурентоспособность предприятия, являются подходы, которые достаточно трудно или слишком дорого скопировать для конкурентов.

Стратегии дифференциации эффективно работают при следующих основных условиях на рынке:

- существует множество достаточно платежеспособных покупателей, которые воспринимают наличие индивидуализированных свойств товара как ценность;

➤ продукция или услуги предприятия имеют неограниченные возможности для дифференциации или индивидуализации (например, производство мебели, оказание дизайнерских услуг);

➤ покупатели отличаются разнообразными потребностями и возможны различные области использования продукции или услуг;

➤ лишь отдельные конкурирующие компании реализуют аналогичный подход к дифференциации.

Наличие прочного базиса для устойчивой дифференциации обычно связано с уникальным опытом и глубокими знаниями, характерными для самого предприятия. Как правило, предприятия-лидеры в области дифференциации имеют более квалифицированные кадры и используют децентрализованные структуры управления, позволяющие эффективно использовать имеющийся интеллектуальный потенциал персонала. Дифференциация приносит более продолжительную и прибыльную конкурентоспособность, когда она основана *на техническом превосходстве, качестве продукции, идеальном обслуживании потребителей.*

При реализации стратегии дифференциации нужно избегать следующих ошибок:

➤ чрезмерной дифференциации, в результате которой цена товара может превысить ожидания потребителей либо станет выше, чем у конкурентов, способствуя падению объема продаж;

➤ стремления установить слишком высокую норму прибыли (чем выше надбавка, тем труднее удержать покупателей от перехода на более дешевую продукцию конкурентов);

➤ принятия решений о дифференциации в отсутствие детальных исследований рынка, незнании реального потребительского поведения и ожиданий потребителей.

Стратегия дифференциации является высокочрезмерной и несет в себе определенный предпринимательский риск. Во-первых, она может не окупить вложенные долгосрочные инвестиции в развитие дифференциации и уступить лидерам в издержках в случае, когда покупатель удовлетворяет стандартная продукция и они не готовы платить более высокую цену за дополнительные свойства товара. Во-вторых, производители дифференцированной продукции могут оказаться в затруднительном положении вследствие агрессивных действий со стороны сильных конкурентов, способных быстро скопировать некоторые или все индивидуализированные свойства продукции.

В лесном комплексе большинство предприятий мебельной промышленности реализуют стратегии дифференциации продукции, производя широкий ассортимент мягкой, кухонной, корпусной, офисной мебели, наборов для спален, прихожих и других видов мебели. Как видно из стратегической карты отрасли (рис.2.3), бесспорным лидером в области дифференциации является ЗАО «Пинскдрев», который производит наиболее широкий ассортимент мебельной продукции. Необходимость использования стратегии дифференциации в мебельной отрасли обосновывается спецификой самой продукции, требованиями покупателей. Стратегическая карта отрасли показывает, что компании, имеющие наиболее широкий ассортимент, располагают существенными преимуществами в доле рынка. Это означает, что перспективы развития мебельного предприятия главным образом заключаются не в наращивании объемов производства, а в дифференциации продукции, формировании собственного индивидуального образа и стиля, который будет узнаваемым на рынке. Сегодня потребители требуют от производителей выполнения индивидуальных заказов, производства мебели, адаптированной к дизайну и размерам жилых помещений, что делает дифференциацию наиболее перспективной стратегией.

4.3. Стратегия наилучшей стоимости (оптимальных издержек)

Стратегия оптимальной стоимости направлена на предоставление потребителям большей стоимости денег за счет расширения или повышения качества предоставляемых им услуг. Данный стратегический подход сочетает в себе стратегию снижения издержек со стратегией, базирующейся на приемлемых качестве, свойствах и характеристиках товара или услуги. Идея состоит в создании высокой ценности, удовлетворяющей или превосходящей запросы потребителей по параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, и превосходящей их ожидания относительно цены. *Стратегическая цель* заключается в том, чтобы стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами выше среднего в отрасли, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами. Такой конкурентный подход называется *стратегией*

наилучшей стоимости, поскольку данный производитель имеет лучшие (меньшие) издержки, чем производители продукции, сравнимой по шкале «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики товара».

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате полного соответствия значений по вышеуказанной шкале качества с параметрами продукции конкурентов и превосходства над конкурентами по издержкам. Стратегия наилучшей стоимости должна обеспечить качество с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить необходимые свойства с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить эксплуатационные характеристики с более низкими издержками, чем у конкурентов и т.д. *Успешного производителя с наилучшей стоимостью отличает то, что он обеспечивает наилучшие свойства своей продукции или своих услуг при низких издержках.*

Стратегия наилучшей стоимости имеет очень большое значение с точки зрения рыночной позиции. Фактически, это гибридная стратегия, позволяющая компании для достижения наивысшей ценности для потребителя сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации. Стратегия оптимальных издержек может оказаться более эффективным подходом по сравнению с лидерами в издержках или дифференциации продукции на рынках, где многие покупатели одновременно чувствительны к цене и ценности товара. Как правило, это рынки стран с переходной развивающейся экономикой. *Производитель с наилучшей стоимостью может установить свою позицию в середине рынка либо с продукцией среднего качества по цене ниже средней, либо с продукцией высокого качества по средней цене.*

Достижение оптимальных издержек является достаточно сильным конкурентным подходом, который может использовать предприятие в стремлении стать производителем лучшей в отрасли продукции с самыми низкими издержками. Данный стратегический подход может быть привлекателен для отечественных производителей, ориентированных на оптимальные издержки и дифференциацию продукции в связи с широкой дифференциацией потребителей по уровню покупательской способности и ожиданий относительно ассортимента и качества товаров. Как правило, эти стратегии ориентированы на средний слой общества.

При реализации стратегии оптимальных издержек существует риск, что компания может оказаться зажатой между организациями, стремящимися к лидерству в издержках, и фирмами, проводящими дифференциацию продукции. Лидеры в издержках могут вытеснить компанию, ориентированную на оптимальные издержки и качество продукции с сегмента покупателей, чувствительных к цене. В свою очередь, производители высококачественной продукции с высокой дифференциацией попытаются вытеснить ее из сегмента более обеспеченных покупателей, ценящих качество и индивидуальный дизайн.

Так, например, классическую стратегию оптимальных издержек использовала компания Toyota Motor внедряя в сегмент престижных автомобилей свою элитную модель Lexus по цене на порядок ниже основных конкурентов в данном сегменте Mercedes и BMW. Такой же вариант стратегии использовали компании Nissan продвигая на американском рынке свою новую модель Infinity, а также Honda со спортивным вариантом новой модели Acura.

Стратегию наилучшей стоимости в отечественном лесном комплексе фактически реализуют, хотя она и не формализована, предприятия занимающие средние позиции в отрасли, как например, ОАО «Молодечномебель», ОАО «Мозырьдрев», ОАО «Борисовдрев», продукция которых занимает по цене и качеству предположительно средний уровень между лидерами рынка ОАО «Пинскдрев», ОАО «Гомельдрев» и отстающими фирмами ОАО «Минскпроектмебель», ОАО «Минскмебель» и другими.

4.4. Стратегия концентрации на рыночной нише

Предыдущие стратегические подходы ориентированы на обслуживание всего рынка и групп потребителей, что, как правило, характерно для крупных предприятий, входящих в группу лидеров отрасли. Небольшие компании не располагают достаточными ресурсами для работы на всем рынке и предусматривают использование локальных стратегий, концентрирующих внимание на отдельных целевых группах или сегментах рынка, которые они могут обслуживать на достаточно высоком уровне. Подобные стратегии получили название *стратегии концентрации*.

Целевой сегмент, или ниша, может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к использованию продукции, или специальными свойствами продукции,

привлекательными только для участников этого сегмента рынка. *Стратегическая цель* заключается в обеспечении лучшего по сравнению с конкурентами обслуживания покупателей из целевой ниши рынка. Стратегия концентрации может основываться при реализации на следующих конкурентных преимуществах:

1) *лидерство в издержках* перед конкурентами при обслуживании выбранной рыночной ниши;

2) *дифференциация продукции* в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей целевого рынка.

Стратегия концентрации может являться эффективным подходом, если компания способна обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов или меньшие издержки для выбранного сегмента по сравнению с конкурентами, работающими на весь рынок. Это становится возможным благодаря специализации и целенаправленному использованию средств на продвижение на локальном рынке (сегменте). Концентрация на определенных группах клиентов позволяет удовлетворить их особые запросы, на которые не обращают внимания крупные компании (например, детская мебель, товары для молодежи или других возрастных групп, элитная дорогая мебель для обеспеченных групп потребителей и т.п.).

Применение стратегий концентраций. Стратегии концентрации на рыночной нише на основе низких издержек или дифференциации продукции становятся привлекательными стратегическими подходами при следующих перечисленных ниже условиях:

➤ сегмент достаточно велик по количеству потребителей для обеспечения прибыльного производства товаров или оказания услуг;

➤ сегмент обладает хорошим потенциалом роста на ближайшую и отдаленную перспективу;

➤ сегмент не является жизненно важным для успеха главных конкурентов отрасли;

➤ компания обладает достаточными опытом и ресурсами для налаживания эффективного обслуживания данного сегмента.

➤ компания может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на выбранном сегменте рынка.

Особый опыт в обслуживании целевой ниши рынка создает прочную основу для защиты компании от более сильных конкурентов отрасли. Обслуживающие весь рынок конкуренты могут не обладать такой способностью, либо для них это оказывается слишком дорого.

Опыт компании, концентрирующей свои усилия на обслуживании целевой рыночной ниши, создает барьеры, затрудняющие выход на этот рынок других компаний. Уникальный опыт такой компании создает также проблемы и для производителей товаров-заменителей.

Стратегия концентрации лучше всего работает, когда:

➤ для работающих на всем рынке конкурентов дорого или трудно удовлетворить особые потребности участников целевой рыночной ниши;

➤ другие конкуренты не предпринимают попыток специализироваться на том же рыночном сегменте;

➤ компания не обладает ресурсами для расширения своей доли за счет других частей рынка;

➤ отрасль разделена на множество различных сегментов, что позволяет компании выбрать самую привлекательную для нее нишу, соответствующую ее ресурсам и возможностям.

Стратегии концентрации также имеют свои недостатки:

➤ всегда существует риск, что крупные конкуренты могут найти эффективные способы вытеснения фирмы, концентрирующейся на обслуживании отдельного сегмента рынка.

➤ предпочтения и потребности покупателей целевого сегмента могут сдвинуться по различным причинам в сторону товаров, которые пользуются спросом на всем рынке.

➤ целевой сегмент может стать настолько привлекательным, что очень быстро будет заполнен конкурентами, снижая прибыльность бизнеса.

Общая характеристика и отличительные особенности базовых конкурентных стратегий сведены в табл.4.1.

В лесном комплексе стратегии концентрации используют небольшие предприятия и частные фирмы, которые специализируются на производстве отдельных видов продукции, например, кухонной мебели, мягкой мебели, шкафов-купе и встроенной корпусной мебели, производство паркета, обрезных или необрезных пиломатериалов и т.п. Большинство данных компаний используют новые современные технологии и оборудование, позволяющие выполнять индивидуальные заказы и повышать качество продукции.

Например, совместное белорусско-итальянское СООО «Divet» (г.Лида) концентрирует внимание на более обеспеченных покупателях и производит кухонную и корпусную мебель европейского качества и дизайна на итальянском оборудовании, уровень цен на которую в

среднем составляет 400-600 у.е. за погонный метр, что практически в 2-3 раза выше цены других отечественных производителей. СООО «Неман-мебель» предлагает относительно широкий ассортимент кухонной мебели при средней цене 300-400 евро. В то же время такой крупный производитель, как ОАО «Пинскдрев», выпускающий множество различных ассортиментных групп мебельной продукции, предлагает более узкий стандартный ассортимент кухонной мебели по средней цене на уровне 200-350 евро. Данные примеры показывают, что концентрация позволяет более мелким фирмам предложить потребителям более привлекательные услуги и на индивидуальной основе, что предоставляет дополнительные конкурентные преимущества и позволяет назначать более высокие цены на свою продукцию.

Таблица 4.1

Отличительные свойства базовых конкурентных стратегий

Свойство	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Наилучшая стоимость	Концентрация на основе снижения издержек и дифференциации
Стратегическая цель	Широкий охват рынка	Широкий охват рынка	Покупатели, придающие значение ценности продукции	Узкая рыночная ниша; отдельные группы покупателей, отдающие предпочтение товарам с отличающимися характеристиками
Основа конкурентоспособности	Более низкие издержки, чем у конкурентов	Способность предложить покупателю нечто отличное от того, что предлагают конкуренты	Предложение потребителю большей ценности за те же деньги	Более низкие издержки или высокое качество, широкий ассортимент для выбранного сегмента рынка
Продукция	Хорошая основная продукция (примемлемое качество и ограниченный выбор)	Много вариантов продукции, широкий выбор, упор на отличительные свойства индивидуализированной продукции	Хорошие или блестящие отличительные качества, несколько или много особо	Индивидуализирована для того, чтобы отвечать специфическим потребностям рыночного сегмента

Свой-ство	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Наилучшая стоимость	Концентрация на основе снижения издержек и дифференциации
			ценных свойств	
Акцент в производстве	Непрерывный поиск возможностей снижения затрат без ухудшения качества и основных свойств	Разработка путей создания ценности для покупателей, стремление к превосходству	Приобретение товаров особых свойств и качеств при невысоких издержках	Определяется конкретными потребностями узкого рыночного сегмента
Акцент в маркетинге	Стараться поставить себе в заслугу те свойства продукции, которые способствуют низким издержкам	Указывать на какие-либо свойства, привлекательные для покупателей. Установить надбавку к цене для покрытия издержек на индивидуализированные свойства	Подчеркивать меньшую ценность продукции конкурентов, сравнивая аналогичные свойства	Подчеркивать уникальную способность производителя удовлетворять специфические запросы покупателей
Опора стратегии	Экономически обоснованные цены. Все элементы стратегии направлены на внесение вклада в устойчивую конкурентоспособность. Задача состоит в постоянном снижении издержек год за годом и во всех элементах бизнеса	Сделать общеизвестными различия. Делать упор на постоянные усовершенствования и использовать инновации для опережения активных конкурентов. Сконцентрироваться на небольшом количестве индивидуализирующих свойств, пропагандировать их для создания репутации и привлекательного образа продукции	Уникальный опыт по управлению снижением издержек и повышением качества продукции или услуг одновременно	Оставаться полностью преданным идее обслуживания ниши лучше, чем конкуренты, не изменять образ компании и не прилагать усилий к проникновению в другие сегменты рынка или к прибавлению продукции другой категории для расширения предложения на рынке

Таким образом, стратегии концентрации предполагают предложение качественно отличающихся услуг или товаров для различных групп потребителей по сравнению с предложением крупных производителей, что требует использования новых технологий в производстве, менеджменте и маркетинге. Концентрация позволяет работать на разных нишах рынка, снижая уровень конкуренции между фирмами.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем особенности базовых конкурентных стратегий?
2. Объясните сущность стратегии лидерства в издержках. Какие у нее конкурентные преимущества?
3. Как осуществляется управление факторами затрат?
4. Какие преимущества стратегии дифференциации вы можете назвать?
5. Стратегия оптимальных издержек. Когда она дает лучшие результаты?
6. Почему многие компании используют стратегии концентрации? В чем их преимущества?