

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Стратегия широкой дифференциации





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». В рамках этой лекции мы рассмотрим с вами одну из пяти базовых конкурентных стратегий под названием «Стратегия широкой дифференциации». Обсудим необходимые условия для достижения высокой эффективности ее реализации и поговорим о «Стратегии бестселлера», которая представляет собой симбиоз стратегии широкой дифференциации и стратегии низких издержек.

Итак, стратегия дифференциации при удовлетворении потребностей и вкусов потребителей должна базироваться на стремлении сфокусироваться на предоставлении уникальных продуктов либо продукта с уникальными характеристиками. Стратегия достигает своей цели, когда достаточно большое количество покупателей находят это предложение интересным, ценность важной и становятся приверженцами дифференциации атрибутики компаний.

Суть стратегии широкой дифференциации заключается в том, чтобы предложить уникальные качества продукта, которые покажутся привлекательными широкому кругу покупателей и за которые они захотят заплатить.

Стимулы уникальности

Что такое стимул уникальности? Это тот фактор, который может иметь сильное дифференцирующее влияние.

Первый стимул уникальности в стремлении создать превосходное качество продукта, уникальный дизайн, уникальные эксплуатационные характеристики продукта. Типичным примером являются мотоциклы Ducati, которые ценятся за дизайн и даже выставляются в музеях. Они не просто рабочие мотоциклы, многие из них – предметы коллекционирования.

Этот стимул уникальности распространяется как на физические, так и на функциональные атрибуты продукта, включая расширенное целевое назначение, усиленную безопасность потребителя, расширение возможности переработки или особую защиту окружающей среды. Конструктивные особенности могут быть важны для эстетических или эргономических свойств предлагаемого продукта.

Второй стимул уникальности – это улучшение послепродажного обслуживания или внедрение дополнительных услуг. Эти стимулы используются очень часто. Внедрение послепродажного обслуживания, таких сервисов, как доработка, усовершенствование, учет индивидуальных предпочтений, очень популярны и приносят не только прибыль, но и дополнительное конкурентное преимущество. Лучшее обслуживание клиентов в таких областях, как доставка, возврат, ремонт, может тоже стать важным стимулом для создания дифференциации. И в качестве одного из примеров, каким образом уникальность при приверженности стратегии дифференциации была использована на практике, можно привести корпорацию Ford Motor – первую компанию, внедрившую корпоративный продукт «Автомобильное кредитование» для того, чтобы стимулировать потребительский спрос. Они внедрили дополнительный сервис, не привлекая банковские структуры, предложив потребителям возможность покупки авто в рассрочку. Это было начало автомобильного кредитования, которое переросло в отдельный финансовый продукт.

Третий стимул уникальности – это деятельность в отношении научных исследований и ноу-хау. Способность предоставлять покупателям изготовленные на заказ продукты может стать мощной дифференцированной возможностью. А выполнение работ по исследованию и разработке продукта позволяет осуществлять производство индивидуальных заказов по более низкой стоимости, обеспечивает широкое разнообразие и ассортимент продуктов путем выпуска их новых версий, улучшает качество продукта или делает методы производства безопасными для окружающей среды. Многие производители используют гибридные производственные системы, позволяющие выпускать различные модели и версии продукта на одной и той же сборочной линии, что также является примером симбиоза стратегии низких издержек и стратегии дифференциации.

Четвертый элемент уникальности – стремление к инновациям и техническому прогрессу. Успешные инновации – это путь к лидерству на рынке и мощные дифференцирующие факторы. Если инновацию трудно воспроизвести из-за патентной защиты, что очень часто встречается



на рынке авторских прав, она может обеспечить компанию устойчивым преимуществом первопроходца.

Один из самых известных кейсов в описании этого стимула уникальности – это пример по использованию авторских прав компанией Xerox, которая первой в мире разработала копировально-множительный аппарат.

С тех пор прошло много десятилетий, но многие потребители до сих пор называют копировально-множительный аппарат «ксерокс» и говорят: «Мне нужно отксерить». Это уже неологизм, который вошел в наш обиход, хотя копировально-множительные аппараты сегодня производятся разными компаниями.

На основе защиты авторских прав за этой компанией конкуренты не могли производить аналогичную продукцию до тех пор, пока Xerox не начнет либо продажу лицензии на производство запатентованного продукта, либо части лицензионных прав. В течение 15 лет компания Xerox держала оборону. И только когда конкуренты в суде доказали, что их технологии разработаны самостоятельно, международный суд в Гааге вынес вердикт: «В течение шести месяцев Xerox начинает продажу лицензии или части авторских прав другим компаниям, либо по истечении шести месяцев она будет лишена авторских прав на данную технику, так как научно-технический прогресс не стоит на месте». Ну, а устоявшееся сочетание слов «ксерокс» в применении к копировально-множительной технике мы используем по сей день.

Пятый стимул уникальности – это стремление к постоянному улучшению качества. Процедуры контроля качества могут применяться на всём протяжении цепочки создания ценности, включая послепродажное обслуживание клиентов. Особенно это важно в тех случаях, когда обнаруживаются так называемые скрытые дефекты, которые при первичном осмотре не были выявлены, а были найдены только в процессе эксплуатации, даже если закончилось время гарантийного обслуживания.

Работа над постоянным улучшением качества является очень правильным вектором и современной тенденцией в конкурентной борьбе компаний. Все борются за качество. Многие автомобильные концерны отзывали из продажи свои автомобили, если в процессе эксплуатации выяснялось, что в них были обнаружены какие-то скрытые дефекты, которые могли гипотетически представлять угрозу при эксплуатации. И это делается, несмотря на убыточность таких акций. Именно такое позиционирование компании, которая во главу угла ставит качество и безопасность, укрепляет ее позитивный имидж.

Шестой стимул уникальности – особое внимание к маркетингу и продвижению бренда. Маркетинг и реклама, несомненно, оказывают неопределимое влияние на продвижение продукта, на доведение ценности предлагаемого продукта или услуги до потребителей. И следовательно, на их готовность платить за предложение компании больше денег. Реклама и маркетинг могут создать дифференциацию, даже когда существующая дифференциация едва ощутима. Так, например, слепая дегустация показала, что даже самые лояльные приверженцы Pepsi или Coca-Cola с трудом отличают один напиток от другого. Бренды создают лояльность клиентов, которая повышает субъективно воспринимаемую цену переключения на другой продукт. Продуманная реклама и хороший маркетинговый ход могут очень эффективно донести до потребителя уникальные качества продукта, даже если этой уникальности и не существует.

Еще пример – многие известные личности: актеры, певцы, спортсмены очень часто используются в рекламе, и тогда бренд ассоциируется уже с определенным лицом. Анализ таких маркетинговых стратегий и рекламных акций показывает, что положительное отношение к тому или иному известному человеку проецируется на лояльность к бренду и наоборот.

Седьмой уникальный стимул – это возможность поиска высококачественных вводимых факторов производства. Качественный фактор производства в конечном итоге может повлиять на эксплуатационные характеристики и качество конечного продукта компании. Например, Starbucks получает высокую оценку отчасти потому, что у компании очень строгая спецификация на кофе в зернах, приобретаемый у поставщиков. У компании Starbucks действует жесткий внутренний кодекс качества и кодекс поставщиков, в котором четко указаны стандарты приобретаемого продукта, правила производства сырья, требования по защите окружающей среды. Были случаи, когда Starbucks сталкивался с обвинениями в приобретении сырья, полученного с использованием детского труда. Поэтому в кодексе установлены жесткие



ограничения: никакая тень по эксплуатации детского труда, по нарушению экологических норм или по использованию некачественного сырья не ложилась негативным оттенком на саму компанию.

Восьмой стимул уникальности – это усиление деятельности по управлению человеческими ресурсами, которое улучшает навыки, опыт и знания персонала компании. В каждой из стратегий, которые мы рассматривали ранее и которые рассмотрим в будущем, особое место уделяется обучению и переобучению кадров, накоплению опыта, формированию кадрового резерва, системы мотивации и стимулирования, компенсаций и льгот, то есть формированию системы мотивации к реализации стратегических целей компании.

Способы использования стимулов уникальности

Давайте рассмотрим основные пути использования стимулов уникальности для достижения успешности стратегии дифференциации. Эти способы складываются из опыта и примеров, накопленных крупнейшими компаниями, к примеру, одним из направлений может быть поиск высококачественных деталей. Качество продаваемых товаров существенно влияет на производительность и качество продукта. Многие компании получают положительные отзывы от клиентов благодаря неукоснительному соблюдению и улучшению качественных характеристик либо созданию уникальных особенностей, основанных на применении высококачественных деталей, сырья и материалов.

Второй путь – это стремление к инновациям и технологическим достижениям, третий – создание продукта высокой степени производительности, что оказывает влияние на физические, эргономические, функциональные, эксплуатационные свойства продукта и соответственно создает конкурентоспособные дифференциальные факторы. Инвестиции в исследования, разработка новых технологий, новых решений, в том числе организации бизнес-процессов.

Необходимо обращать пристальное внимание на маркетинг и брендинг, улучшать обслуживание клиентов, добавлять дополнительные услуги, расширять гарантийный срок обслуживания или украшать продаваемый продукт дополнительными аксессуарами, дополнительным сервисом, упаковкой и т. д. Тенденции последнего десятилетия, например, – это использование экологичной, биоразлагаемой упаковки.

Каковы способы улучшения дифференциации путем изменения цепочки создания стоимости?

1. Возможность слияния с союзниками для повышения ценности потребителей. На примере слияния с такими партнерами, как дистрибьюторы, дилеры, поставщики, транспортно-логистические компании, брокеры, оптово – розничные продавцы, можно создать стимул для укрепления конкурентных позиций в рамках стратегии дифференциации.

2. Возможность сотрудничества с поставщиками для удовлетворения потребностей клиентов. Взаимодействие с поставщиками может быть мощным способом реализации стратегии, эффективного предвидения.

3. Очень часто используется компаниями тесное сотрудничество с рынком для выявления, на основе глубинных исследований, неудовлетворенных или возможных к возникновению будущих потребностей потребителей. То есть работа на опережение.

Обычно ценности доставляются потребителям тремя способами:

1) Первый – это способ с использованием атрибутов продукта и функции использования, которые снижают стоимость.

2) Второй – посредством добавления материальных функций, улучшающих производительность продукта.

3) Третий – добавление неосязаемых, явно не просматривающихся исключений к удовлетворению клиентов с помощью недорогих или инновационных способов.



Например, компания «Тойота», производя широкую линейку автомобилей, сделав ставку при производстве и запуск на рынок автомобиля «Toyota Prius», нашла значительный сегмент среди своих потребителей. Они являлись приверженцами уменьшения выбросов в атмосферу и были готовы покупать продукт и при этом соответствовать экоценностям компании.

О сложностях при продвижении стратегии дифференциации мы с вами разговаривали в рамках предыдущей лекции. Поэтому остановимся на тех способах, которые могут оказаться действенными при продвижении этой стратегии. Для того чтобы достичь осязаемого конкурентного преимущества в рамках стратегии дифференциации, можно использовать конкурентное преимущество на основе дифференциации и привлечения нематериальных свойств, как было сказано раньше, также следует оповестить покупателей о ценности товарного предложения компании. Это можно сделать с помощью рекламы, брошюр, пресс-конференций, публикаций, маркетинговых и промоакций.

Вне зависимости от того, какой подход выбран для обеспечения эффективности этой стратегии, надо отметить, что у компании должны быть возможности в сферах обслуживания клиентов, маркетинга и бренд-менеджмента, технологий и человеческого ресурса.

Стратегии дифференциации работают успешнее при следующих составляющих:

1. Разнообразие потребности покупателя в продукте и методах его использования.
2. Множество способов дифференциации продукта или услуг, которые имеют ценность для покупателей. Например, основные сырьевые товары, такие как химические вещества, полезные ископаемые, сельскохозяйственная продукция, дают малую возможность для дифференциации. А логистические услуги, к примеру, могут быть многопрофильными, дающими большой спектр для расширения стратегии дифференциации. Некоторые конкурентные преимущества предоставляет ситуация, когда несколько конкурирующих фирм придерживаются аналогичного подхода к дифференциации. Это может привести либо к выработке совместной стратегии, либо к созданию временного альянса.