


ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Сфокусированные нишевые
стратегии





Данная лекция посвящена более детальному рассмотрению одной из пяти классических конкурентных стратегий. Речь пойдет о сфокусированной нишевой стратегии, которая, в свою очередь, подразделяется на:

- стратегию на базе низких издержек;
- стратегию на базе сфокусированной дифференциации.

Что отличает сфокусированную стратегию от стратегии производителя с низкими издержками и стратегии с широкой дифференциацией? Это, несомненно, концентрация на каком-то узком привлекательном рыночном сегменте, который может быть дифференцирован как по географическому, так и по товарно-отраслевому признаку.

В качестве примера применения сфокусированной стратегии по нишевым издержкам можно рассмотреть деятельность компании Community Coffee.

Это розничный торговец кофе, работающий в штате Луизиана (США) и в общинах, расположенных вдоль Мексиканского залива. Казалось бы, долю на рынке кофе они занимают относительно небольшую, всего лишь 1,1 %, однако в финансовом выражении ежегодный оборот этой компании только в США составляет более 100 млн долларов. Помимо этого, сеть семейного бизнеса Community Coffee представлена в 11 странах, и там они занимают достаточно прочные позиции на рынке розничных продаж кофе.

К фирмам, которые концентрируются на четко определенной рыночной привязке к конкретному продукту или потребительскому сегменту, можно отнести, к примеру, телеканалы Animal Planet, Discovery Channel или, например, бренд Ferrari, который специализируется только на производстве спортивных автомобилей элитного класса. И конечно, радующую душу всех женщин компанию Cartier, специализирующуюся на производстве элитных ювелирных украшений.

В данном случае речь идет о том, что компания находит определенную нишу, ранее не занятую или ту, которая гипотетически представляет достаточно большой интерес в плане постоянного наличия потребительского спроса к ценностям и к продуктам именно узкой специализации в географическом или рыночном срезе.

Сфокусированная стратегия на базе низких издержек направлена на обеспечение конкурентных преимуществ путем обслуживания покупателя в определенной целевой нише и вытеснении конкурентов за счет более низких цен и достижения снижения издержек.

О том, как снижать издержки, мы говорили в предыдущих лекциях. Здесь применяются те же методы, что способствуют достижению снижения производственных и непроизводственных издержек. Это информационные системы, каналы коммуникаций, это, естественно, трудовые ресурсы. Вся эта методология может быть распространена и при продвижении стратегии сфокусированных нишевых издержек и их минимизации.

Однако есть определенные различия. Пути достижения конкурентного преимущества перед ближайшими и потенциальными конкурентами, обслуживающими целевую нишу, те же, что и при стратегии лидерства по издержкам, рассмотренные нами ранее. Делать надо лучше, чем конкуренты, удерживать издержки на операции в цепочке создания ценностей на абсолютном минимуме и искать инновационные способы избавления от второстепенных операций. Единственная реальная, осязаемая и действенная разница между этими стратегиями заключается в размере группы потребителей, на которую ориентирована компания.

Стратегия лидерства по издержкам включает в себя товарные предложения, интересные почти всем группам потребителей, в то время как сфокусированная стратегия нацелена на удовлетворение покупателей в узкой нише. Последняя распространена довольно широко, некоторые примеры уже приводились, посмотрим и другие.

Например, компания Perrigo, специализирующаяся на производстве и продаже безрецептурных лекарственных препаратов, показала фантастические результаты по годовым объемам продаж, которые составили почти 3 млн долларов. Для этого ей пришлось сфокусироваться на производстве продуктов под торговой маркой таких розничных торговцев, как Walmart, Safeway и т. д. Или сети бюджетных отелей Sleep In, Super Seven, что обслуживают путешественников с четким пониманием цены, которую те хотят заплатить просто за чистый номер без излишеств, чтобы провести в нем одну – две ночи.



Остановимся на еще одной разновидности сфокусированных стратегий – это стратегия сфокусированной дифференциации. О стратегии широкой дифференциации мы говорили в предыдущей лекции. В чем единство и различия этих стратегий? Единство в применении методов дифференциации. Различия в том, что производители, создавая цепочку ценностей для потребителей, четко ориентируются на определенный специализированный сегмент рынка.

Стратегии, сфокусированные на дифференциации, нацелены на предложение продуктов или услуг, рассчитанных на уникальные потребности узкой, четко очерченной группы потребителей, которые являются целевой группой для данных продуктов или услуг. Успешное использование стратегии сфокусированной дифференциации зависит от существования покупательского сегмента, заинтересованного в специальных характеристиках продукта или возможностях продавца и способностях фирмы стоять особняком от конкурентов в той же нише целевого рынка.

В качестве примера можно привести компании, специализирующиеся на производстве товаров исключительно для профессиональных спортсменов. Эту стратегию также успешно применяют компании, ориентированные на покупателей с высшей категорией платежеспособности, желающих получать высококлассные продукты и услуги с характеристиками мирового уровня.

На самом деле на большинстве рынков существует достаточное количество потребителей, готовых платить большую стоимость за продукцию лучшего качества либо за продукты, произведенные под определенным, хорошо известным, раскрученным брендом, либо придерживаясь ценностей компании, например экологического вектора, и платить большую стоимость за экологически чистые продукты.

Реализовывать сфокусированные стратегии на основе дифференциации можно различными способами. Одним из успешных пользователей данной стратегии дифференциации является, например, продавец так называемого модного питания Trader Joy's, который представлен сетью из 369 магазинов во множестве стран, причём данная компания производит изысканные деликатесы, в основе которых – исключительно продукты без ГМО. Клиенты ходят в данные магазины не только для покупки качественных продуктов, но и для того, чтобы участвовать в массовых развлечениях, квестах, тимбилдингах, флешмобах, которые постоянно анонсируются на сайте компании.

Давайте рассмотрим, когда сфокусированная стратегия низких издержек или стратегия сфокусированной дифференциации, может быть особо привлекательной.

Во-первых, когда целевая рыночная ниша достаточно велика, чтобы быть прибыльной и иметь хороший потенциал роста. Есть некоторые рынки, которые гипотетически не должны расти. Возьмем, например, книжное производство – и так уже масштабный бизнес. Однако в нем есть четкая сфокусированная ниша, основанная на печати книг азбукой Брайля. Маркетинговые исследования показали, что компании, занявшие прочные позиции на производстве специализированных книг, имеют потенциал к росту. Правда, рост этот уже недостаточно большой, потому что современные технологии – интернет-сервисы, аудиокниги, аудиообучение – несколько пошатнули ёмкость данного рынка.

Второй фактор успеха таких стратегий – работа в сегменте, где нет присутствия лидеров отрасли. В этом случае можно избежать столкновения лбами сильнейших конкурентов и фокусироваться на конкурентах в отрасли в целом, что может быть достигнуто на основе улучшения качества, расширения и дифференцирования линейки продуктов.

Третий фактор успешности сфокусированных стратегий – когда мультисегментные конкуренты дорого или сложно удовлетворяют специфические потребности нишевых покупателей. И это дает возможности для того, чтобы пошатнуть конкурентные позиции мультисегментных конкурентов.

Четвертый фактор эффективности данных двух нишевых стратегий – когда отрасль располагает множеством различных ниш и сегментов, тем самым позволяя приверженцу сфокусированных нишевых стратегий выбирать ту нишу, которая лучше всего ему подходит.

И пятый фактор успеха сфокусированных стратегий – когда мало кто из соперников пытается специализироваться на том же сегменте. Это условия, снижающие риск переполнения этого сегмента.



Обобщая тему, посвященную пяти конкурентным стратегиям, хотелось бы провести сравнительно-сопоставительный анализ так называемой матрицы сравнения особенностей, преимуществ и специфических черт конкурентных стратегий.

Итак, решение о том, какую базовую стратегию выбрать в качестве основы, на которую будут накладываться остальные стратегии компании – главный вопрос в системе стратегического менеджмента.

Каждая из пяти стратегий по-разному позиционирует компанию на рынке и в ее конкурентной среде. Компания определяет, как будет стремиться опережать конкурентов. Каждая стратегия создает определенные границы, играет в пределах очерченных формальных и неформальных рамок, влечет за собой дифференциацию в контексте акцента либо на производстве, маркетинге, либо на доведении ценностей и уникальных особенностей, качеств продукта до потребителя.

Выбирая основную стратегию для использования, следует иметь в виду, что она будет влиять на многие аспекты ведения бизнеса и на манеру управления операциями в цепочке создания ценностей. Следовательно, принятие решения о том, какая из этих пяти конкурентных стратегий будет выбрана за основу, задаст тон всем последующим стратегическим действиям, которые компании предстоит решить.

Хотелось бы остановиться на отличительных особенностях пяти базовых конкурентных стратегий.

Если мы будем говорить про стратегические цели, то стратегии широкой дифференциации и стратегия проникновения с низкими издержками в стратегическом планировании ставят основной целью увеличение доли рынка.

Соответственно, сфокусированные стратегии больше ориентированы на узкую рыночную нишу, в которой нужды и предпочтения покупателей значительно отличаются от господствующих на рынке в целом.

Если мы будем рассматривать основы конкурентной стратегии, то в стратегиях производителя с низкими издержками база будет положена стремлением к минимизации издержек либо к оптимизации издержек на уровне ниже, чем у конкурентов. Когда мы говорим о привлекательности стратегии низких издержек, однозначно ключевой фактор – ценовой. Люфт колебания и возможное дно достижения минимальных издержек ограничен, как, в частности, может произойти с постоянными и переменными расходами и производственными издержками. А в некоторых отношениях и в некоторых ресурсах они могут быть достаточно безграничны, в том числе если речь идет о человеческом потенциале.

В стратегии же дифференциации акцент делается на предложении уникального продукта (услуги) либо на отличительных особенностях продукта в сравнении с конкурентной линейкой. Стратегия дифференциации может быть не совсем успешной, если конкуренты смогут быстро скопировать бизнес-решения, привлекательные свойства продуктов. Это приведет к тому, что уникальность продукта и предлагаемых сопутствующих услуг будет нивелирована усилиями конкурентов.

Итак, конкурентная стратегия должна четко гармонировать с внутренней ситуацией в компании и основываться на эффективном использовании имеющихся у компании конкурентных преимуществ, ценных ресурсов и возможностей.

Рассмотрев классические конкурентные стратегии, можно констатировать, что в чистом виде они редко используются компаниями, потому что в зависимости от тактических, операционных и стратегических целей на том или ином этапе развития стратегии могут претерпевать метаморфозы. Мы частенько можем наблюдать так называемую гибридную стратегию, представляющую собой симбиоз различных классических конкурентных стратегий.

Логическим продолжением данных лекций будет следующая тема, посвященная развитию и усилению конкурентных преимуществ компании.