Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек

Михайлов Олег Викторович

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: Dr.Mick2010@yandex.ru

Аннотация

Стратегии дифференциации и минимизации издержек ориентированы на получение конкурентных преимуществ в широком круге отраслей, что позволяет компаниям добиваться эффективного превышения среднеотраслевых показателей. Использование обеих стратегий может приносить синергетический эффект в конкурирование субъектов и объектов. Эти стратегии могут усиливать друг друга и конкурентные преимущества компании. Стратегии минимизации издержек и дифференциации могут как сосуществовать, так и конкурировать. Стратегия стоимостного лидерования фокусируется на получении преимуществ от сокращения затрат ниже аналогов всех конкурентов. В международном конкурировании одной минимизации издержек недостаточно, необходимо комплексное и творческое решение сложных проблем, связанных с дифференциацией продуктов и услуг.

Дифференциация продукта – бизнес-стратегия, посредством которой фирмы пытаются достичь конкурентных преимуществ увеличением воспринимаемой ценности их продуктов/услуг относительно конкурирующих аналогов с учетом неудовлетворенных запросов потребителей. Особо отличительных характеристик, свойств, атрибутов продуктов или услуг может быть одна или несколько – главное, чтобы они были действительно важны, более полезны и ценны для покупателей. Дифференциация может создаваться на основе своевременности внедрения продукта, предельной ориентации на нужды потребителей (кастомизации), лучшего соединения продукта и услуг, более совершенного обслуживания потребителей или одновременного соединения этих преимуществ. Дифференциация продукта – это, в конечном счете, выражение творчества индивидуалов или групп внутри фирмы. Она ограничена не только существующими благоприятными возможностями или тем, что они могут создаваться в конкретной отрасли, но и готовностью фирмы творчески использовать пути получения преимуществ от этих возможностей.

Готовность потребителей платить больше подсказывает, что существуют важные основы причины дифференциации. Успешная реализация этих стратегий может повышать ощущения/восприятия потребителями большей ценности продуктов/услуг и способствовать расширению их экспорта и усилению конкурентоспособности компании в мировой экономике. Идеальный процесс формирования стратегий – достижение высокого уровня приверженности сотрудников и потребителей вокруг высококачественной стратегии и лучших способов ее реализации.

Ключевые слова: содержание и преимущества дифференциации, отличительное восприятие потребителей, кастомизация продукта, необычная ценность, архитектурная компетенция, минимизация затрат, стоимостное лидерование, экономические катализаторы.

Цитирование: Михайлов О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек//Управление. 2019. № 3. С. 75–83.

Competitive strategies of differentiation and cost minimization

Mikhailov Oleg

Doctor of Economic Sciences, State University of Management,
Moscow, Russia, e-mail: Dr.Mick2010@yandex.ru

Abstract

The strategies of differentiation and cost minimization are oriented on reception of competitive advances in the broad range of industries/branches, that allows companies to achieve effective exceed in the industry-average indicators. Using the both strategies can bring the synergetic effect in competition of the subjects and objects. These strategies can reinforce each other and the competitive advances of the company. Strategies of cost minimization and differentiation can coexist and compete. Cost leadership strategy focuses on getting advantages by reducing cost below analogies of all competitors. It is insufficient the single of cost minimization in the international competing, it is necessary the complex and creative decision of the compound problems, associated with differentiation of products and services.

Product differentiation is a business strategy, whereby firms attempt to gain a competitive advantage by increasing the perceived value of their products/services relative to perceived value the other products/services firms; with recording dissatisfied inquiring the customers. Especially distinctive characteristics, properties, attributes of products or services can be one or more-the main thing that they were really important, more useful and valuable for buyers. The differentiation can create on the basis the timing of product introduction, product customization, the best joining the product and services or simultaneously combination of these advantages. Product differentiation is ultimately an expression of the creativity of individuals and groups within the firm. It is limited not only by opportunities, than exist, or than can be created, in particular industry, but by the willingness and ability of firms to creatively explore ways to take advantage of those opportunities.

The willingness of consumers to pay more suggests, that important perceptual bases of product differentiation exist. Successful implementation of these strategies can increase consumer sensations/perceptions of the greater value of products/services and contribute to the expansion of their exports and strengthen the competitiveness of the company in the global economy. The ideal strategy-building process is to achieve a high level of commitment of employees and consumers around a high-quality strategy and the best ways to implement it.

Keywords: content and advantages of differentiation, distinctive perception of customers, customization of the product, unusually value, architectural competence, cost minimization, cost leadership, economic catalizers.

For citation: Mikhailov O.V. Competitive strategies of differentiation and cost minimization (2019), *Upravlenie*, 7 (3), pp. 75-83. doi: 10.26425/2309-3633-2019-3-75-83

В новых условиях нарастания, обострения и глобализации многомерной конкуренции в мировой экономике, корректное формирование и применение стратегий дифференциации продуктов/услуг и минимизации издержек компании становятся особо актуальными. Стратегические неудачи многих компаний происходят от неспособности преобразовывать концепции стратегий в ряд конкретных путей, мер, приемов получения устойчивых конкурентных преимуществ. М. Портер признал, что большинство исследователей стратегий рассматривали их теоретические и практические аспекты по отдельности и недостаточно полно. Поэтому целями работы является уточнение содержания стратегий дифференциации, минимизации издержек и их конкурентных преимуществ, а также установление связей между разработкой стратегий и мерами их конкретной реализации. Новизна подхода заключается в уточнении способов формирования содержания стратегий; углублении и расширении диапазона практических методов их реализации и соединении их в целях повышения устойчивости конкурентных преимуществ продуктов/услуг и международной конкурентоспособности фирмы.

В основе конкурентных преимуществ лежит отличимая ценность продуктов/услуг, которую компания творчески и планомерно создает для своих потребителей. Исследование источников преимуществ сдвигается к тем характеристикам ценности продукта и его продаж, которые трудно оценить, измерить, но которыми можно управлять. Источником устойчивого преимущества должно стать понимание и реализация этих менее осязаемых признаков, которые трудно имитировать. Потребуется более сложная и комплексная оценка того, как можно конкурировать в будущем; или более «прицельный» подход к конкурентным стратегиям компании [1]. Стоимость товара может принимать форму более низких цен сравнительно с аналогами конкурентов или уникальных предложений, достойных более высокой цены. Выделенная М. Портером стратегия фокусирования имеет две разновидности: фокусирование на издержках для получения преимуществ за счет низких затрат и фокусирование на дифференциации, осуществляемая в целевом сегменте. Рассматриваемые стратегии обычно ориентированы на получение конкурентных преимуществ в широком круге сегментов отраслей. Целевой сегмент отрасли может включать клиентов с особыми потребностями; системы производства и реализации, удовлетворяющие их наилучшим образом и отличающиеся от принятых в отрасли стандартов. Существование таких различий в структуре издержек

и потребительского спроса предполагает, что эти сегменты хуже обслуживаются конкурентами с широкой, а не глубокой специализацией. Конкурентные преимущества в виде низких затрат и дифференциации продукта/услуги позволяют компании добиваться эффективности, превышающей среднеотраслевые показатели.

В международном конкурировании одной минимизации издержек недостаточно, необходимо творческое и комплексное решение сложных проблем, связанных с дифференциацией продуктов/услуг. Например, Texas Instruments удалось минимизировать свои затраты, но неспособность решить проблемы дифференциации заставило компанию покинуть рынок. Подлинная стратегия дифференциации ценна и редка на международном конкурентном рынке [2]. При бизнес-стратегии дифференциации фирмы пытаются получить большее конкурентное преимущество и доходы путем увеличения воспринимаемой потребителями ценности их продукта/услуги относительно аналогов конкурентов. Стратегия дифференциации позволяет компании занять уникальное положение в отрасли приданием продукту/услуге таких характеристик, которые по достоинству оцениваются большинством покупателей и оплачиваются по более высокой цене. Таких характеристик, свойств, атрибутов продукта/услуги может быть одна или несколько — главное, чтобы они были действительно важны, более полезны и ценны для покупателей. Выбирающая эту стратегию компания должна постоянно и творчески искать новые способы дифференциации, позволяющие получать прибыли, превосходящие расходы на дифференциацию.

Дифференциация продукта, услуги или компании — это, прежде всего, воспринимаемая потребителями отличительная ценность. Отличия в воспринимаемой ценности часто создаются через значимые и заметные изменения объективных свойств продуктов/услуг. Например, в Rolex пытались дифференцировать свои часы относительно Timex и Casio с применением золота. Victorias Secret пыталась дифференцировать потребительское восприятие и опыт «шопинга», сравнительно с Wal-Mart и другими розничными продавцами (через мерчендайзинг, способ продаж и др.) [3]. Хотя фирмы часто изменяют объективные свойства своего товара в целях дифференциации, достижение этого отличия, в конечном счете, всегда заключается в ином восприятии/ощущении его потребителями. Продукты, продаваемые двумя фирмами, могут быть очень похожи, но если покупатели полагают, что первые более ценны, чем вторые, первый товар получает

дифференциальное преимущество. Если большинство потребителей воспримет важные различия между видами пива, несмотря на их схожие производственные методы, — появится готовность платить больше за предпочитаемый товар. Напротив, отсутствие воспринимаемых различий может предотвращать дифференциацию продуктов/услуг.

Дифференциация продуктов/услуг — это, в конечном счете, выражение особой креативности/творчества индивидуалов или групп внутри фирмы. Современные основы, методы, средства, способы, пути дифференциации фирмами своих продуктов различаются по их значимости и влиянию на конкурентные преимущества. Один из наиболее общих путей выделения продукта — постановка особых, более высоких и конкурентных требований к характеристикам продукта с учетом неудовлетворенных запросов потребителей. В основном продукты с высокими отличительными характеристиками позволяют устанавливать высокие/премиальные цены, сравнительно с продуктами с более низкими характеристиками. Компании могут фокусироваться непосредственно на свойствах своих продуктов/услуг или на:

- особенностях/чертах/признаках товара или его производства;
- составе/симбиозе/сложности продукта/услуги;
- сроках/своевременности внедрения продукта;
- уточнении местоположения/локализации продукта или организации;
- предельной ориентации на нужды потребителя (кастомизации продукта);
- потребителем маркетинге (притяжения спроса, а не проталкивания товаров);
- репутации продукта или компании;
- лучших взаимосвязях между функциями фирмы;
- более развитых взаимосвязях с другими фирмами;
- совмещении/смещении/соединении продуктов/услуг;
- лучших каналах распределения продуктов;
- более совершенном обслуживании и поддержке [3].

Хотя цель всех этих основ дифференциации — создать ощущение, что фирменные продукты/услуги необычайно ценные, различия основ — в попытке достичь цели разными путями. Например, первые четыре (1–4) основы дифференциации товара — попытки создать отличное/особое ощущение, фокусируясь на свойствах продуктов/услуг. Следующие три (5–7) основы — попытки создания иных ощущений путем улучшения взаимоотношений между фирмой и ее потребителями. Последние пять (8–12) основ — стремление выделиться через способы связей внутри и между фирмами.

Фирмы часто пытаются дифференцировать свои продукты/услуги одновременно с использованием нескольких ее основ. В автомобильной отрасли фирмы постоянно модифицируют свойства/особенности/признаки продукта в попытках его дифференциации. Chrysler, например, внедрил дизайн cab forward для придания автомобилю иного вида; Mercedes-Benz усовершенствовал систему безопасности пассажиров (crumple zone) в случае столкновения; Jaguar применил алюминиевый корпус, чтобы отличаться от других автомобилей класса люкс.

Своевременность или срок внедрения товара в нужное время также может стать отличием продукта/услуги. В некоторых отраслях, особенно в возникающих (emerging), критический вопрос — как стать первым во внедрении нового товара. Первенство в таких отраслях позволяет фирме устанавливать важные технические стандарты; овладеть раньше других ценными стратегическими активами; лучше разработать/структурировать ориентированные на потребителя затраты. Эти «преимущества первого» могут создать иные восприятия/ощущения среди покупателей, что продукты/услуги лидирующей по времени фирмы чем-то или почему-то более ценные, чем у других компаний. Однако дифференциация не зависит только от первенства на рынке/отрасли. Иногда фирма может запоздать в отрасли, но внедрить продукт/услугу как раз в нужное/правильное время и тем самым обрести конкурентное преимущество. Конечный успех продукта/услуги зависит и от наличия дополнительных/добавочных продуктов и передовых технологий. Например, доминирование операционной системы MS-DOS фирмы Microsoft и Windows, стало возможным только из-за внедрения IBM персонального компьютера.

Продукты могут дифференцироваться в степени, с которой они ориентированы (кастомизированы) на особенные/специфические применения потребителями. Это является важной основой дифференциации продукта в разных отраслях — от создания программного обеспечения до производства велосипедов. Немногие фирмы находят необходимые покупателям дифференциальные основы или пакеты свойств продуктов/услуг, чтобы соответствовать специфическим нуждам потребителей. Хотя фирмы фокусируются на различных рекламных/маркетинговых приемах, пытаясь изменить восприятия/ощущения текущих и потенциальных потребителей (включая молодежь или спонсоров), нужные или полезные атрибуты продуктов/услуг для этого фактически не меняются. Возможно, наиболее важные отношения между фирмой и ее потребителями зависят от репутации первой на рынке, которая формирует также социально

значимые отношения. Подобная репутация может продолжаться долго, даже если основа для нее уже не существует.

Особые связи между функциями внутри организации/бизнеса менее очевидный, но еще более важный способ дифференциации [3]. Исследования фармацевтической отрасли выявили, что степень/мера, с которой фирма интегрирует различные специальности (такие как генетика, биология, химия и фармацевтика) в разработке новых лекарств/медикаментов может стать серьезным отличительным преимуществом. Фирмы, способные формировать эффективные межфункциональные/многофункциональные команды для выявления/исследования/освоения новых категорий товаров, создают особую компетенцию, названную архитектурной — способность использовать структуру организации для облегчения/содействия координации научных дисциплин и коммерциализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (далее — НИОКР). Обладающие этой компетенцией фирмы способны более эффективно реализовать стратегию дифференциации (например, при внедрении новых/сильных лекарств), чем не имеющие такой компетенции. В фармацевтической отрасли, где внедрение лекарств приносит крупные доходы, продуктивная способность к межфункциональной координации внутри компаний — важный источник их конкурентного преимущества.

В отличие от связи между функциями или различными продуктами одной фирмы, дифференциация на взаимодействиях между фирмами основана на специфике связей между продуктами/услугами разных субъектов. Популярность этой формы дифференциации товара возросла в последние годы. Например, с ростом привлекательности автогонок в США все больше корпораций (включая Kodak, Circuit City, Gatorade, McDonalds, Home Depot, The Cartoon Network, True Value и Pfizer) рассматривает связи (включая спонсорство) реализации своих продуктов/услуг со знаменитыми/прославленными именами и автомобилями команд NASCAR, пытаясь ассоциировать себя со спортивной популярностью. Связи между фирмами, пытающимися дифференцировать свои продукты/услуги, включают стратегии кооперативных стратегических альянсов, которые создают особые ценности, являющиеся источником конкурентных преимуществ. Особое соединение продуктов/услуг на основе связей функций одной компании и между фирмами может стать основой дифференциации, особенно когда: 1) эти продукты/услуги технологически взаимосвязаны или 2) единый/отдельный круг потребителей закупает несколько

продуктов/услуг фирмы. Например, технологические взаимосвязи — важная основа продаж и потенциальной дифференциации в сфере информационных технологий; хотя иногда взаимосвязи компьютеров разных фирм трудно реализовать [2]. Поэтому такие фирмы пытаются продавать пакет/связку/соединение продуктов и услуг, чьи взаимосвязи они могут контролировать и гарантировать успех у покупателей. Подобные взаимосвязи могут влиять на стратегии НИОКР, стратегические альянсы, слияния и приобретения, чтобы дифференцировать диапазон/набор выводимых на рынок товаров.

Схема единой «прогулки по магазину» (shopping malls) — пример иного вида совмещения товаров для общего диапазона покупателей. Многие потребители предпочитают посещать одно место, закупать многообразие товаров за один раз, вместо посещения нескольких мест. Реализующие эту схему компании признали, что ценность разнообразных групп товаров, сведенных вместе по специфической локализации больше, чем ценность изолированных сосредоточений, что учитывается в инвестировании таких соединений [3]. Связи внутри и между фирмами могут влиять и на выбор компанией распределения своих продуктов и потому дистрибутивные каналы могут стать основой дифференциации товаров. Продукты также могут различаться по уровню и широте их обслуживания и поддержки. Дифференциация продукта помогает фирме отражать угрозы конкурентной среды (заявленные в пяти «силах» М. Портера). Так, экономичная дифференциация продукта помогает снижать опасность входа в отрасль новых конкурентов, амортизируя/поглощая не только стандартные затраты начала бизнеса, но и дополнительные издержки на обеспечение преимуществ дифференциации. Дифференциация продуктов/услуг снижает опасность конкуренции при попытках фирмы создать уникальную продуктовую нишу. Дифференциация помогает снижать и угрозу заменителей, делая собственные продукты более привлекательными, чем замещающие ее. Дифференциация может сокращать и угрозу сильных поставщиков, желающих повышать цены своих продуктов/услуг. Высоко дифференцированные товары могут способствовать обретению лояльных потребителей, неспособных покупать подобные продукты/услуги других фирм. Наконец, дифференциация может снижать угрозу и сильных покупателей, созданием квазимонополии в своем сегменте.

Фирмы сильно фрагментированных отраслей могут использовать стратегию дифференциации продукта для объединения/укрепления/консолидации рынка. Так, в отрасли офисных бумаг Хехо использовала свой бренд, чтобы стать лидирующей

поставщиком такой бумаги для офисных копиров и принтеров [3]. Преимущества дифференциации позволяют фирме стать первой в возникающих отраслях, где она может использовать свое ощущаемое технологическое лидерство, опережая в приобретении стратегически ценных активов и лояльности покупателей, благодаря высоким затратам на переключение бизнеса конкурентов. В зрелых отраслях усилия по дифференциации позволяют избегать внедрения радикально новых технологий усовершенствования продукта. Например, в зрелой отрасли розничной торговли бензином фирмы дифференцировали его путем продажи слегка модифицированного бензина (для очистки топливных форсунок и др.) и изменения сочетаний его реализации (например, с обычной торговлей). В некоторых отраслях трудно найти пути усовершенствования продуктов/услуг и фирмы могут пытаться увеличить меру/степень их улучшения. Дифференциация продукта может быть важным стратегическим выбором и в отраслях упадка. Используя дифференциацию фирмы могут стать лидерами таких отраслей (базируясь на своей репутации, уникальных свойствах продукта или другой основе дифференциации продукта). Высоко дифференцированные фирмы могут открывать и новые жизнеспособные рынки или ниши, позволяющие выживать и при ухудшении экономических условий. Внедрение стратегии дифференциации продукта может значительно влиять и на действия в глобальных отраслях. Например, некоторые розничные продавцы одежды (включая шведскую H&M (Hennes and Mauritz AB); датскую Mønstre (отделение Liz Claiborn), испанскую Zara (отделение Inditex SA) и французскую фирму Lacoste (отделение Devanlay SA) с важными преимуществами дифференциации на своих домашних рынках начали проникать на зарубежные рынки, включая США.

Стратегия дифференциации добавляет ценность, позволяя повышать цены на продукты/услуги больше их средней стоимости. Эта стратегия позволяет сужать диапазон угроз конкурентной среды и открывать рыночные возможности. Редкость стратегии дифференциации продукта зависит от способности фирм находить, открывать и создавать и новые пути ее осуществления и развития. Такие фирмы могут быть всегда на шаг впереди конкурентов, часто пытающихся имитировать их; поскольку первые непрерывно выявляют новые подходы/способы/меры дифференциации. Стратегию дифференциации легче реализовать при такой корпоративной культуре, которая благоприятствует непрерывным инновациям, индивидуальному

и групповому творчеству, и просчитанному риску (например, в компании Hewlett-Packard).

Среди трех заявленных М. Портером наиболее общих стратегий (включая фокусирование и дифференциацию), минимизация издержек считается наиболее очевидной и понятной, что не совсем так. Минимизация затрат увеличивает не только доходность бизнеса, но и его конкурентные преимущества, проявляющиеся и в прибыльном ценообразовании. При удержании цен высокими (несмотря на преимущества в издержках) — существование стоимостных преимуществ может не выявляться конкурентами. Но уверенные в своих стоимостных преимуществах фирмы, такие как Wal-Mart, готовы их продемонстрировать через более низкие цены своих продуктов/услуг. Стоимостное лидерство реализуется и авиакомпаниями (например, Ryanair) с наименьшими затратами, несмотря на удорожание авиатоплива. Фирма, реализующая стратегию лидерства в издержках фокусируется на сокращении затрат ниже любых конкурентов, что не означает отказа от других конкурентных стратегий. Среди важных источников фирменных стоимостных преимуществ выделяют: различия в направлениях и размерах экономики в масштабах; отличия в опыте/познаниях/квалификации/мастерстве персонала и «кривой познания»; различия в недорогом доступе к продуктивным ресурсам; обладание технологическими преимуществами/достижениями, независимо от их масштаба; выбор лучших политик конкурирования.

Стоимостное преимущество возможно даже при производстве конкурентами однородных/подобных/похожих продуктов. Стратегия лидерства в издержках Hyundai акцентируется на низких ценах автомобилей при упрощенном дизайне и пониженных производственных затратах. Среди наиболее часто цитируемых источников стоимостного преимущества фирмы — ее размер. Считается, что при значительной экономии в масштабах производства, маркетинга, дистрибуции, обслуживании и других функций бизнеса, более крупные фирмы (до некоторой величины) имеют стоимостное преимущество над малыми. Увеличение объема производства может способствовать снижению затрат по следующим причинам: фирмы могут использовать специализированные машины/оборудование, недоступные малым предприятиям; углублять специализацию работников; распределять накладные расходы на большее число производимых единиц, что может сокращать стоимость производства единицы продукции; увеличивать производственные операции для снижения стоимости единицы производства, что особо важно в таких

отраслях, как химическая, производство рафинированного масла, бумаги и др. Например, фирма ВИС благодаря большим объемам заказов может автоматизировать производство; закупать лучшее оборудование и ускоренно его амортизировать (за 4–5 месяцев). Однако стоимость единицы продукции снижается по мере роста объема производства лишь до оптимальной точки этого объема, после чего стоимость может возрастать из-за лишения экономии в масштабах [3]. Если предприятия отрасли превышают оптимальные размеры, меньшие предприятия (с уровнем производства, близким к оптимальному) могут получать стоимостное преимущество по сходным продуктам. Среди основных источников «неэкономии» в масштабах — слишком большой объем производства сравнительно с ограничениями эффективного размера; управленческая «дисэкономия» (с ростом размера и сложности фирмы способность менеджеров эффективно управлять снижается); «демотивация» работников (если работа неясна, незаметна, механическая и др., что ведет к снижению производительности и качества труда); велика дистанция между рынками и поставщиками (может увеличивать стоимость единицы продукции); оборудования слишком много для эффективного оперирования (высокий процент недогрузок, рост числа отказов).

Дифференцированный доступ к более дешевым и доступным ресурсам (труду, капиталу, сырью, энергоносителям, земле) может быть важной детерминантой стоимостного и конкурентного преимущества. Последние могут базироваться и на передовой технологии и технике — на новейшем оборудовании и компьютерах. Технологические достижения, например, могут значительно сокращать стоимость производства стали, полупроводников, автомобилей, потребительской электроники и многих других видов промышленной продукции. Технологические достижения применимы и для снижения издержек в сервисных фирмах. Например, использование Charles Schwab компьютерной системы позволило полнее и быстрее удовлетворять нужды потребителей с меньшими затратами чем у конкурентов. Значительное влияние на экономию затрат могут оказывать: качество отношений между руководством и персоналом, инновационная корпоративная культура, всеобщее управление качеством продукции/услуг. Однако попытки экономии на труде, ведущие к увольнениям, ухудшению условий труда, выводу производств за рубеж в страны с более низкими зарплатами не являются перспективными и могут создавать еще большие проблемы для бизнеса. И любые попытки сокращения затрат,

снижающие способности фирмы лучше соответствовать нуждам потребителей, должны тщательно выявляться и устраняться.

Стратегия лидирования в издержках, как и дифференциации, могут создавать барьеры для входа на рынок новых конкурентов. Лидерство в минимизации издержек достигается в условиях системной экономии, внимания к деталям и резервам изменения расходов и потерь (например, в Emerson Electric, но особенно в японских компаниях); и обычно требует жесткого контроля текущих и предстоящих затрат по жизненному циклу товара, сокращения накладных расходов. При равенстве в основах дифференциации (например, идентичности характеристик и комбинации продуктов конкурентов), компания-лидер в минимизации издержек может получать более высокие прибыли, чем у соперников. Источники стоимостных преимуществ могут быть весьма разнообразны и варьироваться в зависимости от типа отрасли. Они включают повышение эффективности через экономию на масштабе, патентованные технологии, особые права доступа к источникам сырья и многие другие факторы. Например, стоимостное лидирование в бездефектном и экономичном создании телевизоров предполагает недорогой дизайн, компьютеризованное проектирование, автоматизированную сборку и глобальный масштаб производства, за счет которых финансируются НИОКР. Лидирование в эффективности предполагает постоянный поиск новых источников конкурентных преимуществ и извлечение из них максимальных выгод, что позволяет получать большие прибыли как при ценах, сопоставимых с ценами конкурентов, так и при более низких, чем у них, ценах [2]. Стратегия лидерства в минимизации издержек предполагает, чтобы компания стала единственным лидером, а не просто входила бы в группу стремящихся занять эту позицию. При ожесточенном стоимостном конкурентов важно фокусирование на определенном сегменте рынка и стремление понять, что именно покупатели воспринимают как ценность [1]. Рассматриваемые стратегии охватывают всю цепочку создания ценности, включая лучший маркетинг, проектирование, разработку, производство, доставку и обслуживание своих продуктов.

Отметим, что относительно редко свойства продукта становятся источником устойчивых отличительных преимуществ. Например, фактически каждая из дифференцированных черт/свойств продукции мирового автомобилестроения копируется. Дизайн Chrysler «cab forward» использован в конструкциях многих автопроизводителей. Изгибы, стилистика моделей Audi проявились в контурах автомашин Lexus и GM. Система GM «on star» скопирована

Mercedes. Технология безопасности «crumple-zone» Mercedes стала отраслевым стандартом, как и его конструктивный метод «uni-body». Всего лишь Mazda Miata, Nissan 350S и Porsche 911 остались нескопированными, что имеет мало общего со свойствами автомобилей, а намного больше — с репутацией фирм.

Способность имитировать ценную и редкую стратегию дифференциации зависит от видов основ дифференциации продуктов и их модификаций. Исследования Дж. Барни выявили, что некоторые основы дифференциации, включая свойства продукта, — почти всегда легко копировать. Другие качества — включая комбинации/соединения/гибриды продуктов/услуг, специфику связей с другими фирмами, кастомизацию продукта (сближение с нуждами и запросами потребителей, создание с ними тесных связей), его интеллектуальную сложность и потребительский маркетинг иногда дороже копировать. А такие основы дифференциации, как лучшие связи между функциями внутри компании, своевременность поставок, расположение компании, ее репутация, особенности каналов распределения, обслуживания и поддержки товаров — обычно дорого повторять. Дороговизна имитации специфической основы дифференциации продукта зависит и от вида ресурсов, возможностей и свойств, используемых в этой основе. Когда особые ресурсы или свойства приобретаются в уникальном историческом/пространственном/интеллектуальном окружении или, когда не определен способ выстраивания/применения этих ресурсов и способностей, структурирования сложных и полезных социальных взаимоотношений, копирование таких ресурсов/способностей обходится дорого. Ценные и редкие основы дифференциации продуктов должны стать дорогостоящими для имитации, чтобы быть источником устойчивого преимущества. Так, развиваемая стратегия дифференциации может стать источником устойчивых конкурентных преимуществ и конкурентоспособности, которые дорого имитировать, повторять и замещать соперникам.

Реализация рассмотренных стратегий требует предвидения возможностей копирования инноваций конкурентами и создания барьеров, затрудняющих такую имитацию. Когда дифференциальная основа и преимущества соединения/смешения/сочетания продуктов/услуг становятся простыми/обыкновенными/доступными, копирование облегчается. Даже защищенность патентами обеспечивает ограниченную защиту от копирования, за исключением очень необычных свойств [3]. Но если фирма привносит серию товаров на рынок с уникальными качествами, если продукты/услуги высоко интегрированы друг

с другом, такие смеси/соединения/скрещивания/схождения товаров, вероятно, будет дорого копировать. Например, технологическая интеграция, соединение с информационными технологиями продуктов, продаваемых IBM и другими фирмами, было относительно трудно скопировать тем, кто не производил все эти продукты сами. Поскольку создание абсолютно непреодолимых барьеров такого рода вряд ли возможно, компания должна стать «подвижной мишенью» для конкурентов, непрерывно и опережающее прогрессируя, продвигаясь на все более выгодные позиции и инвестируя в те меры, которые этому способствуют [2]. Так, международное конкурирование может способствовать развитию не только хозяйствующих субъектов, но и отраслей, особенно в регионах и странах, где интенсивность конкуренции особо высока.

В некоторых секторах мировой экономики структура отрасли или диспозиции конкурентов таковы, что использование какой-то одной из общих стратегий получения конкурентных преимуществ недостаточно или исключается. Возможности использования каждой из стратегий и их комбинаций различны, в зависимости от типа отрасли, места и периода ее применения. Во многих отраслях рассматриваемые стратегии конкурирования могут выгодно сосуществовать при условии, что различные компании выбирают разные стратегии или основания для дифференциации и фокусирования ресурсов. Худший вариант конкурирования — борьба нескольких компаний только за лидерство в издержках [2]. Стратегии минимизации издержек и дифференциации могут как «конкурировать», так и сосуществовать. Например, дисконтные магазины не только снижают накладные расходы, но и специализируются на спорттоварах (Hermans), косметике и парфюмерии (CVS), книгах (Barnes and Noble).

Использование обеих стратегий может привносить компании синергетический эффект в конкурировании. Масштаб этих преимуществ может возрастать с учетом того, что все большему числу персонала и бизнес-единиц компаний мировой экономики предоставляется стратегическая ответственность и инициативы [4]. Лидер одновременно в минимизации издержек и дифференциации продукта получает двойную выгоду или суммирование преимуществ: поскольку дифференциация предполагает более высокую цену за продукт, а лидерство в издержках — низкую себестоимость. Пример такого одновременного лидерства — компания Crown Cork & Seal, которая дифференцирует свой продукт путем особого сервиса, технологической поддержки и предложения полного ассортимента стальных герметичных банок,

металлических крышек и оборудования для закатывания банок. Любая компания всегда должна активно использовать возможности минимизации затрат, которые не требуют компромиссов в области дифференциации; и надо использовать все возможности дифференциации, не требующей высоких затрат.

Можно одновременно реализовывать обе стратегии при следующих условиях [2]:

- конкуренты компании «застряли» или «буксуют» по одному из направлений. Например, если серьезные конкуренты (Crown) не вкладывают денег в низкозатратную технологию (производства стальных или алюминиевых контейнеров). Однако сосредоточение только на этих двух стратегиях может вызвать незащищенность компании при проявлении на рынке новых сильных конкурентов с многосторонней конкурентоспособностью. На уровень затрат влияют также размер доли рынка и характер отраслевых взаимосвязей. Одновременный успех усиливается с увеличением объема рынка, улучшением дизайна продукта, повышением уровнем сервиса и др.;
- фирма становится пионером в области инноваций, новых производственных и информационных технологий (в услугах, логистике, компьютерном дизайне, испытаниях продукта и др.). Новые схемы сотрудничества с поставщиками также могут способствовать снижению расходов и повышению качества продуктов.

Идеальный стратегический процесс — достижение высокого уровня приверженности сотрудников и потребителей высококачественной стратегии и лучшим способом ее реализации [1]. Глубокое совместное понимание верного конкурентного направления прогресса компании помогает участникам выработки и осуществления стратегий принимать правильные функциональные решения и повышать доверие потребителей. Сегодня успех ждет компании — экономические катализаторы, которые научатся эффективно создавать конкурентные ценности путем лучшего взаимодействия продавцов и покупателей [5].

Итак, рассмотренные стратегии могут как «конкурировать» на рынке, так и дополнять и усиливать друг друга в действиях субъекта, способствуя ускорению его развития. Стратегии дифференциации и стоимостного лидерования могут становиться устойчивым конкурентным преимуществом при их системном формировании и реализации, в зависимости от характера изменений внешнеэкономической среды и сегментирования потребительского спроса. Успешная реализация этих стратегий может повышать ощущения/восприятия потребителями большей ценности продуктов/услуг, способствовать расширению их экспорта и усилению конкурентоспособности компании в мировой экономике.

Библиографический список

1. Боумен, К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 251 с.
2. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; Пер. с англ.; 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
3. Barney J. B., Hesterley William S. Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts. London.: Pearson/Prentice Hall, 2008. 380 p.
4. Kaklof, B., Lovingsson F. The A-Z of management concepts and models London: Thorogood Publishing. 423 p.
5. Эванс, Д., Шмалензи Р. Код катализатора. Стратегии порыва в современном бизнесе; пер. с англ. Брагиной Н.С. М.: Вершина, 2008. 224 с.

References

1. Bowman C. Strategiya na praktike [*Strategy in practice*], London, Prentice Hall Europe, 1998.
2. Porter M. E. Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost' [*Competitive Advantage. How to achieve a high result and ensure its sustainability*], New York, The Free Press, 1998.
3. Barney J. B., Hesterley W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts, London, Pearson/Prentice Hall, 2008, 380 p.
4. Kaklof B., Lovingsson F. The A-Z of management concepts and models London: Thorogood Publishing, 423 p.
5. Evance D., Schmalensee R. Kod Katalizatora, Strategii porывa v sovremennom biznese [*Catalyst Code. Impulse strategies in modern business*], per. s angl. Braginoi N. S., Moscow, Verzhina, 2008, 224 p.