**Характеристика конкурентных стратегий по Портеру**

**Конкурентная стратегия лидерства в продукте**

Конкурентная стратегия дифференциации по Портеру или стратегия дифференцированного маркетинга означает создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара с целью продажи его по более высокой цене и получении более высокой нормы прибыли.

Стратегия дифференцированного маркетинга является эффективным методом достижения конкурентного преимущества на рынке, является самой распространенной стратегией конкуренции и позволяет обеспечить долгосрочный прибыльный рост.

Используя стратегию дифференциации, компания наделяет свой товар уникальными свойствами, которые важны для целевой аудитории, а значит позволяют назначать более высокую цену за продукт. Отличие и уникальность в свойствах защищает товар от прямого конкурентного соперничества и от давления со стороны товаров-заменителей, а также создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене.

Стратегия лидерства в продукте требует наличия уникальных свойств продукта, высокой квалификации трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков), возможности создания репутации высокого качества товара, возможности защиты созданного конкурентного преимущества товара (патенты). Стратегия дифференциации может требовать высоких инвестиций, которые необходимы для разработки уникальных свойств, а также для донесения данных свойств товара до целевого рынка (прямой рекламы продукта).

Преимущество стратегии дифференцированного маркетинга в том, что она позволяет продавать товар дороже цены обычного товара, позволяет уйти от прямой конкуренции и снизить негативное влияние на продажи компании лидеров рынка. Стратегия может сформировать высокую лояльность и приверженность к бренду, если компания найдет значимые преимущества для товара и правильно построит ассортимент.

На практике выделяют следующие риски или недостатки использования стратегии дифференцированного маркетинга:

* возможна значимая разница в ценах, которая отпугнет целевых потребителей даже при наличий уникальных свойств продукта;
* потеря уникальности товара по причине быстрого копирования уникальных свойства более дешевыми субститутами;

Стратегия дифференциации используется на насыщенном рынке компаниями, имеющими возможности к высокому уровню инвестиций в рекламу для построения осведомленности об уникальных свойствах продукта. Используя стратегию дифференциации не следует рассчитывать на низкую себестоимость товара: она будет скорее всего выше среднего показателя по рынку, но зато следует рассчитывать на возможность установления более высокой цены на продукт.

Рассмотрим использование дифференцированного маркетинга на примере рынка шампуней: Head&Shoulders заявляет о том, что он специализируется на лечении перхоти; Fructis направлен на укрепление волос; Shamtu на создание объема; Dove на питание и восстановление; Timotey на пользу натуральных ингридиентов и т.п. Каждая из этих компаний стремиться выделить свой продукт, придав ему особые свойства и образ, за которые потребитель готов заплатить выше, чем за обычный шампунь для мытья волос.

**Конкурентная стратегия ценового лидерства**

Конкурентная стратегия лидерства в издержках или стратегия недифференцированного маркетинга означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат в отрасли при производстве своего товара. Стратегия конкуренции “лидерство в издержках” получила широкое распространение в 1970-х годах благодаря концепции кривой опыта. Является одной из трех базовых стратегий конкуренции Майкла Портера.

Стратегия лидерства в издержках позволяет компании (за счет низкой себестоимости производства) получать доходы, превышающие средне отраслевые, даже в условиях высокой конкуренции. Получая более высокую норму прибыли, компания может реинвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товара; либо устанавливать самую низкую цену на товар. Компания может использовать два варианта реализации преимущества в затратах:

* Установить самую низкую цену в сегменте и привлечь всех чувствительных к цене потребителей (при этом зарабатывать на уровне всех остальных игроков);
* Установить цену на уровне конкурентов, при этом зарабатывать больше с продажи продукта и реинвестировать сверхприбыль в увеличение рекламного давления;

Позиция низких издержек защищает фирму от конкурентов, так как обеспечивает доход в таких условиях, которые недоступны другим игрокам. При использовании стратегии низких издержек становится легко конкурировать с товарами-субститутами и снижать влияние со стороны поставщиков сырья и ресурсов. Риски стратегии лидерства по издержкам: в глобальном изменении предпочтений потребителей, снижении чувствительности к цене, росту потребностей в индивидуализации, в потере преимущества низких затрат.

Стратегия ценового лидерства используется при существовании экономии на масштабе или возможности достигать низких затрат в долгосрочной перспективе. Ее выбирают компании, которые не способны конкурировать в отрасли на уровне продукта и использовать подход дифференциации, создавая отличительные характеристики товара. Стратегия эффективна при высокой доле потребителей, чувствительных к цене.

Стратегия лидерства в издержках часто требует изменение продукта в сторону унификации и упрощения для облегчения его производства, для повышения объемов выпуска. Она также может потребовать высокого уровня начальных инвестиций в технологию и оборудование для минимизации затрат. Стратегия требует осуществления тщательного надзора за трудовыми процессами, за конструированием и созданием изделий и четкую организационную структуру.

Пример использования стратегии недифференцированного маркетинга можно наблюдать в продвижении товаров первой необходимости: зубных паст (Colgate), напитков (Coca- cola), туалетной бумаги, молока. Несомненно данные компании все равно имеют ассортимент, предлагающий выбор целевому потребителю (основываясь на ключевых сегментах рынка), но в основе их конкурентной стратегии лежит подход недифференцированного маркетинга. Часто в продвижении своих продуктов они используют унифицированные эмоциональные образы и общепризнанные ценности: счастье, здоровая семья, здоровье и т.д.

Лидерство в издержках может достигаться за следующих возможностей:

* компания имеет ограниченный доступ к дешевым ресурсам;
* компания таким образом управляет производственными мощностями, что достигается эффект экономии масштаба;
* компания способна снижать издержки на основе накопления опыта;
* компания жестко контролирует производственные и накладные расходы, избегает мелких операций;
* компания очень скрупулезно управляет уровнем запасов;
* компания владеет технологией, позволяющие производить самым дешевым способом на рынке;
* компания имеет стандартизированное и унифицированное производство;
* компания минимизирует затраты в областях: исследование и разработка товара (НИОКР), обслуживание и гарантийные услуги, система сбыта и продаж, затраты на рекламу и продвижение.

**Конкурентная стратегия лидерства в нише**

Конкурентная стратегия фокусирования или стратегия концентрированного маркетинга означает сосредоточение всех усилий компании на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка. Стратегия концентрированного маркетинга является одной из трех базовых стратегий конкуренции Майкла Портера.

Используя стратегию фокусирования, компания может добиваться лучших результатов в достижении узконаправленной цели в сравнении с конкурентами. Она защищена от крупных конкурентов и товаров-субститутов, так как выбирает наиболее привлекательный для компании или наименее подходящий для конкурентов рыночный сегмент. Высокая норма прибыли в данной стратегии может быть получена за счет более эффективного удовлетворения потребностей узкого числа клиентов. Стратегия фокусирования может быть построена на любом типе конкурентного преимущества: на низкой стоимости продукта или на особенностях продукта.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает ограничение по доле рынка, но ее преимущество в том, что она не требует высоких инвестиций в развитие товара и может обеспечить выживаемость небольшим компаниям.

На практике выделяют следующие риски и недостатки использования стратегии фокусирования:

* высокая вероятность значимой разницы в ценах с товарами ведущих компаний отрасли, что может отпугивать целевых покупателей;
* существование угрозы снижения различий между потребностями нишевого рынка и потребностями отрасли в целом;
* переключение внимания крупных игроков на нишевые сегменты, в которых функционирует компания.

Примерами такой стратегии может являться: акцент на региональное (местное), а не федеральное лидерство в сегменте; выпуск специализированных журналов для узких целевых аудиторий; узко-специализированные магазины одежды (больших размеров, для будущих мам, спецодежда) и т.д.

Конкурентную стратегию лидерства в нише рекомендуется использовать компаниям небольшого размера. Стратегия эффективна в случае насыщения рынка, наличия в сегменте сильных игроков, высокого уровня себестоимости или неконкурентоспособности в затратах в сравнении с ведущими компаниями отрасли, а также при наличии ограничений по возможностям рекламных инвестиций.