

Брайан Смит

# Бренд-терапия

15 методов для создания стратегии  
бренда в индустрии фармацевтики  
и медицинских технологий



Книга рекомендована  
факультетом бизнеса  
и дополнительного  
образования РЗУ  
им. Г.В. Плеханова  
и Гильдией маркетологов

CO.FACTOR

  
BYBLOS

Брайан Смит

**Бренд-терапия. 15 методов для  
создания стратегии бренда  
в индустрии фармацевтики  
и медицинских технологий**

«Библос»

2018

УДК 615.12:339.138  
ББК 65.495

**Смит Б.**

Бренд-терапия. 15 методов для создания стратегии бренда в  
индустрии фармацевтики и медицинских технологий / Б. Смит —  
«Библос», 2018

ISBN 978-5-905641-54-1

Чтобы выстроить успешную и надежную стратегию бренда в сфере фармацевтики и медицинских технологий, нужно точно знать, какие стратегические инструменты выбрать и как их использовать. Рынок фармацевтики и медицинских технологий стремительно эволюционирует вслед за развитием глобализации, которая оказывает влияние на политику, экономику, науку, технологии и образ жизни человека. Создавать стратегии бренда в новом отраслевом ландшафте — крайне сложная, но при этом жизненно необходимая задача. «Бренд-терапия» дает бренд-командам, работающим в сфере фармацевтики и медицинских технологий, инструменты для понимания рынка, создания надежных стратегий и реалистичных планов. Книга состоит из 16 коротких и доступных для понимания глав; обязательна к прочтению для всех, кто работает в бренд-командах медико-биологической отрасли или же возглавляет их.

УДК 615.12:339.138

ББК 65.495

ISBN 978-5-905641-54-1

© Смит Б., 2018

© Библос, 2018

## Содержание

Вступительное слово	6
Предисловие к русскому изданию	8
Предисловие автора	10
Глава 1	12
Глава 2. Клиентоориентированное определение рынка как основной принцип анализа	13
Глава 3. Определение Друкера для прояснения стратегии бренда	14
Глава 4. Диагностика стратегии бренда для ее проверки и усовершенствования	15
Глава 5. SWOT-сопоставление для корректировки стратегии бренда и выбора верного направления	18
Глава 6. Фильтры реальности для создания объективной стратегии бренда	19
Глава 7. Использование фокус-матрицы для создания комплексных стратегий	20
Глава 8. Сравнение цепочки ценностей для выявления характерных сильных и слабых сторон компании	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Брайан Смит**  
**15 методов для создания стратегии**  
**бренда в индустрии фармацевтики**  
**и медицинских технологий**

© Brian D. Smith, 2018

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка обложки, 2018.

© ООО «Библос», 2019.

\* \* \*

## Вступительное слово

*«Самое важное понятие в маркетинге – понятие бренда».*

**Ф. Котлер**

Книга Брайана Смита «Бренд-терапия. 15 методов для создания стратегии бренда в индустрии фармацевтики и медицинских технологий» представляет собой описание уникальных подходов и методик разработки стратегии бренда, которые позволяют выявить критически важные факторы успеха для компаний, работающих на таких непростых для маркетолога направлениях, как медицинские технологии и производство лекарственных препаратов, на так называемом рынке «вынужденных мер».

Когда производство носило индивидуализированный характер и имело целью удовлетворять потребности и нужды конкретных потребителей, оно работало практически в режиме реального заказа. Формирование массового производства привело к возникновению объективного противоречия между массово производимыми товарами и индивидуальным потреблением. Развитие производства и конкуренции приводит к тому, что физические характеристики продуктов быстро копируются, и возникает необходимость выделиться среди товаров с аналогичными параметрами. Поэтому бизнесу нужна какая-то опора на показатель, который сложно воспроизводить.

Необходимую опору компании находят в сознании потребителя, в его восприятии и отношении к товару. Отсюда возникает необходимость выхода за пределы товара и его потребления и вовлечения потребителя в этот процесс идентификации. В этих условиях формирование брендов становится в определенной степени возвратом к индивидуализации потребления на новом уровне. Бренд становится важнейшим фактором успешной деятельности на рынке. Бренд помогает дифференцировать товар, участвует в формировании нематериальных активов и становится сравнимым по значимости с материальными ресурсами компании.

В современных условиях для успешной работы на высококонкурентных рынках требуются более эффективные приемы разработки стратегии бренда компании. Автор рассматривает технологии брендинга на примере предприятий, работающих на рынках медицинских технологий и фармацевтики, где особенно актуальна потребность в более конкурентоспособных стратегиях формирования бренда.

Важной спецификой данных рынков, диктующей необходимость отказаться от традиционных подходов, является ориентация компаний-производителей сразу на три аудитории, на которые должен работать бренд фирмы: это конечные клиенты (пациенты), медицинское сообщество и владельцы бюджета. Мотивационные потребности этих трех групп, влияющие на окончательное принятие решений, существенно различаются и постоянно усложняются. Руководствуясь разными потребностями, эти аудитории по-разному воспринимают ценность предлагаемого продукта. Для владельцев бюджета важна экономическая целесообразность, для медицинского персонала – реальные возможности решения проблемы клиента, а сами пациенты зачастую вовсе не думают о товаре как таковом, так как их нужда заключается в решении своей проблемы наиболее эффективным способом. Клиент готов купить любой товар, который решает проблему дешевле, чем ее решает продукция фармацевтической отрасли или отрасли медицинских технологий, что существенно расширяет поле контроля конкурентного давления (например, со стороны товаров и услуг для коррекции образа жизни). Поэтому сложность брендинга на данном рынке и заключается в том, что необходимо объединить разные ценности для всех аудиторий в едином образе компании и ее продукта. Стратегия бренда должна охватывать несколько контекстных сегментов. Ранее в схожей литературе в основном исследова-

лись рынки, где клиентами являлись отдельные потребители, а не сложные конгломераты владельцев бюджета, пациентов и специалистов.

Автором разработан практичный пошаговый алгоритм формирования бренд-стратегии на основе механизма ранжирования с учетом множества факторов. В ходе анализа автор показывает, как провести всестороннюю оценку внешних и внутренних факторов. Предложенные подходы позволяют четко структурировать и выделить более значимые из них.

Интересно, что данный механизм позволяет изменить укоренившиеся приемы в брендинге фармацевтических компаний, начинающих построение стратегии бренда с самого товара и описания его качественных характеристик. Профессор Смит показывает, что в основе стратегических решений должна лежать точная расшифровка истинных потребностей клиентов, а не интенсивность, с которой маркетологи формируют искусственные потребности. Очевидно, что в будущем именно брендинг, основанный на сотрудничестве потребителей и компаний, станет нормой.

Автор убедительно доказывает, что стратегия бренда не будет успешной, если вы не определяете свой рынок так, как его определяют ваши клиенты. То есть если вы будете смотреть на него с точки зрения не клиента, а поставщика. Важно определить: какая фундаментальная потребность приводит клиента на рынок. Ясная стратегия бренда должна предусматривать распределение ресурсов с учетом выделенных сегментов рынка, на которых предполагается сосредоточить свои усилия по доведению конкретных ценностных предложений до клиента. Успешные стратегии бренда имеют целью обеспечить на вашем целевом сегменте ценность предложения клиентам, которая существенно превосходит ценность предложения конкурентов. Обязательное условие успешности бренд-стратегии – учет предполагаемых изменений на целевом рынке.

Надо отметить, что у автора получилась сугубо практическая книга, содержащая советы, которые могут быть использованы для реорганизации внутрифирменной работы. Предлагаемая им последовательность шагов позволяет получить конкретные результаты. Автор совершенствует и развивает классический SWOT-анализ для его использования в качестве основного инструмента при разработке стратегии бренда. Разработанное SWOT-сопоставление – инструмент поиска путей эффективной гармонизации взаимодействия компании с внешней средой. В книге также представлено множество различных инструментов, позволяющих вывести брендинг на новый уровень. Это фокус-матрица, сравнение цепочки ценностей, контекстная сегментация, петля гипотезы и др. При этом автор не просто описывает данные инструменты, а показывает, как использовать их наиболее корректно для достижения поставленной цели.

Важно и то, что подход, рассмотренный на примере разработки бренд-стратегии, можно применять и в других направлениях бизнес-деятельности, повысив в целом эффективность работы компании на рынке. Нужно особо отметить, что, несмотря на узкую отраслевую направленность книги, советы и методики, предложенные автором, возможно достаточно быстро адаптировать и к другим рынкам, за счет универсальности предложенных решений.

Книга будет полезна маркетологам, работающим в сфере фармацевтики и медицинских технологий, маркетологам промышленных компаний, преподавателям и студентам, обучающимся по направлениям «маркетинг и реклама».

**Валерий Никишкин,**

профессор кафедры маркетинга и заведующий Учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки работников образовательных организаций ФБДО РЭУ им. Г. В. Плеханова, д-р экон. наук, почетный член Гильдии маркетологов

## Предисловие к русскому изданию

Работа менеджера по продукту, а тем более занятого в области здравоохранения, интересна, разнообразна, ответственна, но и всегда сопряжена с большим количеством трудностей. Это постоянный дефицит времени, многозадачность, стресс, связанный с ощущением ответственности за происходящее с продуктом, постоянное общение с разными участниками маркетингового процесса. Поэтому даже опытному маркетологу необходим современный и надежный инструментарий для управления портфелем. При всем разнообразии маркетинговой литературы найти практичные и полезные для ежедневного использования руководства (а тем более в области фармацевтического маркетинга) доводится нечасто.

Мы впервые познакомились с автором книги «Brand Therapy», профессором Брайаном Смитом, несколько лет назад во время его приезда в Москву. Профессор проводил тренинг по стратегическому маркетингу для группы продакт-менеджеров одной международной фармацевтической компании. В аудитории собрались опытные люди, составившие и защитившие не один бизнес-план. Однако в ходе трехдневного тренинга профессор Смит показал совершенно иной подход к тем вопросам и процедурам, которые казались стандартными и неизменными. Этот подход позволял по-иному сформулировать стратегию по продукту, основываясь на точном анализе существующих количественных и качественных данных и на постоянной проверке высказанных гипотез на каждом следующем этапе составления плана. В результате в ходе выполнения учебного задания получался совершенно иной (в отличие от стандартных) документ – точный, логичный и цельный. Лишь один факт вызвал сожаление в то время: все подходы и инструменты были изложены в виде презентации и рабочих упражнений. После тренинга у участников остались записи и презентации. А изложенный профессором подход явно требовал формализации и изложения в виде методического пособия или руководства. Того, что обычно называют настольной книгой.

Прошло несколько лет, и мы узнали, что опубликована новая книга профессора Смита «Brand Therapy». Она нам безусловно понравилась своей практичностью. Это был тот самый инструмент, которого так не хватало по окончании тренинга.

Хорошо зная мир российской фарминдустрии, в котором «Кофактор» занимает одно из ведущих мест как маркетинговое агентство, мы подумали, что, возможно, эта книга была бы полезна и интересна многим специалистам по маркетингу здравоохранения. Эта область бизнеса развивается в крайне непростых условиях: жесткая конкуренция, цифровая революция, изменившая способы коммуникации с работниками здравоохранения, нарастающее регулирование государства и нарастающее давление владельцев бюджетов. В подобных условиях цена ошибки при стратегическом и тактическом планировании может быть очень высокой. Поэтому, чем точнее составлен бизнес-план, чем тщательнее проверены гипотезы, тем выше вероятность того, что все предположения, высказанные бренд-командой в плане, не сильно разойдутся с действительностью.

Профессор Брайан Смит написал пошаговое руководство по созданию стратегии бренда в индустрии фармацевтики и медицинских технологий. Одно из важных достоинств книги заключается в том, что, опираясь на безусловную логику и строгую дисциплину мышления, она дает бренд-менеджеру инструмент, который позволяет создать стратегию для продукта с почти научной точностью. Привлекательность подхода – в сочетании классических и общепринятых принципов и практик (SWOT-анализ, сегментация, выбор позиционирования и т. д.) с методикой их более глубокого анализа и непрерывной проверки всех высказанных гипотез. В результате, если следовать пошаговым инструкциям, изложенным в книге, можно по-иному взглянуть на привычный процесс составления маркетингового плана. На выходе получится



гораздо более точный и выверенный продукт, практически гарантирующий успех для бренда и всей бренд-команды.

Мы надеемся, что эта книга покажется читателю такой же полезной и интересной, какой она показалась нам.

С уважением,

**коллектив агентства «Кофактор»**

## **Предисловие автора**

**Подходит ли эта книга вам и стоит ли вам ее читать?**

**Почему вам не следует тратить время на другую книгу или книги?**

**Эта книга написана специально для вас, если...**

...вы работаете в бренд-команде или сотрудничаете с бренд-командой фармацевтической, медико-технологической или любой другой медико-биологической компании. Возможно, вы бренд-лидер, старший или младший. Работаете в отделе продаж, или отделе по медицинским вопросам, или по доступу к рынку либо занимаетесь бизнес-аналитикой и законодательным регулированием. Возможно, вы работаете в главном офисе или региональном филиале. Название должности и структура компании могут быть разными. В чем бы ни заключалась ваша функция, успешная конкуренция на медико-биологическом рынке – задача непростая и требует определенных знаний по медицине и технологиям создания продукта, а также в маркетинговой и других коммерческих сферах. Вот почему практически все компании формируют межфункциональные команды для работы с брендом и продукцией. Если вы трудитесь в одной из таких команд или же возглавляете такие команды, то эта книга написана именно для вас.

**Вам стоит прочитать эту книгу, потому что...**

...успешный бренд-менеджмент в индустрии фармацевтики, медицинских технологий и на схожих рынках – непростое дело. Продукция высокотехнологична; рынки крайне сложные, многоплановые; и каждый ваш шаг должен соответствовать нормативно-правовым требованиям, юридическим и отраслевым нормам. Более того, клиенты весьма привередливы, а бюджет на здравоохранение всегда был и, вероятно, будет скудным; спрос на медицинские услуги, можно сказать, безграничен, а вот денег на оплату этих услуг всегда не хватает, о какой бы продуктовой категории ни шла речь. Не забывайте также, что вы конкурируете с лучшими компаниями мира. Вот почему невозможно управлять брендом на подобном рынке интуитивно, по наитию. Необходимы инструменты и методика, которые помогут двигаться в верном направлении.

**Другие книги вряд ли помогут вам на этом рынке**

Существуют тысячи книг о стратегическом маркетинговом планировании. Amazon предлагает около 4000. Все они рекомендуют примерно одно и то же, хотя и пытаются дифференцировать себя новомодной терминологией и акронимами. Многие из них действительно стоящие работы. Однако они написаны в основном о совершенно других рынках – рынках, где клиент – это индивид, а не сложный конгломерат из владельца бюджета, пациента и специалиста. Они в основном написаны для рынков, где можно говорить о своем продукте все, что сочтете нужным, без каких-либо доказательств, если, конечно, не нарушать закон. Они написаны не для рынков, где маркетинг может стать буквально вопросом жизни и смерти.

## **Вам стоит прочитать эту книгу, потому что ваш рынок стремительно эволюционирует**

Как я писал в двух своих предыдущих книгах («Будущее фармацевтики» и «Медицина по Дарвину»), отрасль медико-биологических наук, куда входит фармацевтика, медицинские технологии, диагностика и другие смежные области, переживает резкий скачок в развитии. Колоссальные изменения формируют рынок. За последние годы стремительно трансформируются представления о ключевых стратегических факторах – кто определяет ценность, как определяют ценность и как создают ценность. В результате ландшафт отрасли фрагментируется, а бизнес-модели эволюционируют и дифференцируются. В подобных условиях единственный шанс выжить – адаптироваться. Ваш сегодняшний подход к стратегии бренда может мешать или содействовать вам в будущем.

## **Итак, эта книга написана для...**

...бренд-команд и их коллег, которым приходится конкурировать на сложном, многоплановом, непрерывно трансформирующемся медико-биологическом рынке. Она опирается на результаты 20 лет скрупулезных научных исследований рынка, которые, в свою очередь, опираются на мой 20-летний опыт работы в отделах исследований и разработок, а также маркетинга в области фармацевтики и медицинских технологий. Помимо этого, она включила в себя опыт сотен стратегических семинаров, проектов по планированию бренда и коучинговых сессий с руководителями многих фармацевтических и медико-технологических компаний различного формата. Мои исследования и консалтинговая работа охватили компании и рынки по всему миру, и актуальность этой книги имеет не меньший масштаб. Вы не обязаны читать ее. Однако если ваша карьера и успех компании зависят от умения конкурировать на рынке фармацевтики, медицинских технологий и в схожих отраслях, было бы неблагоприятно упустить такую возможность.

**Профессор Брайан Д. Смит**

## Глава 1

# Сильные стратегии используют правильные инструменты: обзор арсенала бренд-команды

*Сильные стратегии бренда опираются на ряд взаимодополняющих стратегических инструментов менеджмента в рамках единого, интегрированного процесса. В этой главе вы узнаете, какие инструменты существуют и насколько они эффективны на рынках фармацевтики и медицинских технологий.*

Бренд-команда в фармацевтических и медико-технологических компаниях – дорогое удовольствие. Представьте себе затраты – не только на зарплату, соцпакет и материальное обеспечение, но и на исследование рынка, маркетинговые коммуникации и решение множества других задач. Это деньги, которые ваша компания, безусловно, предпочла бы не тратить. Однако это деньги, которые она вынуждена тратить по одной простой причине.

Причина эта в суровой коммерческой необходимости: создать и реализовать стратегию бренда, которая окупится. Итак, первоочередная цель бренд-команды – создать сильную стратегию бренда. Отсюда вытекает и другая, не менее важная задача – координировать внедрение этой стратегии во всей компании; однако эта книга в основном посвящена первой задаче – созданию сильной стратегии бренда. На конкурентных, непрерывно развивающихся рынках фармацевтики и медицинских технологий это непростая задача, и вам понадобится набор инструментов, чтобы справиться с ней. В следующих главах вы узнаете об инструментах, которые позволят выстроить сильную стратегию бренда: что они дают, как и когда их использовать. Однако для начала представим обзор всего процесса (рис. 1.1). В главе 1 мы расскажем, как эти инструменты сочетаются друг с другом и помогают бренд-команде достичь того результата, за который ей и платит компания: создать сильную стратегию бренда.

## **Глава 2. Клиентоориентированное определение рынка как основной принцип анализа**

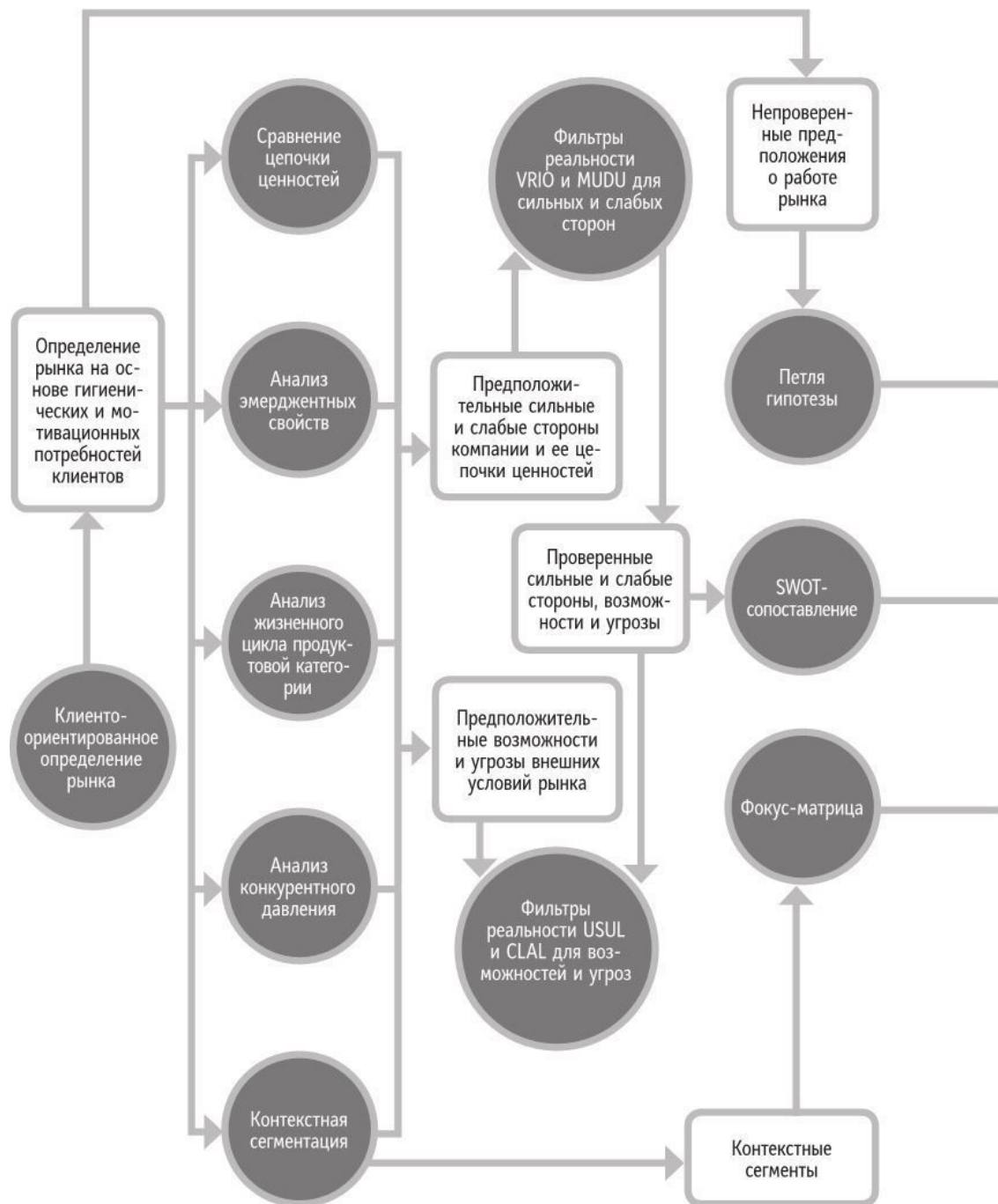
На простых рынках достаточно ориентироваться на продукт, который вы продаете. Можно сказать, что вы работаете на рынке урологических прокладок или безрецептурных анальгетиков (ОТС – over-the-counter), где предложенный товар дает вполне достоверное представление о рынке. Однако рынки фармацевтики и медицинских технологий не отличаются простотой. Рынки многих лекарственных препаратов, к примеру, охватывают небольшие группы людей с определенным заболеванием. Рынок оборудования для сканирования и диагностики – по сути, лишь часть смежного рынка клинических данных. Так как рынки и продукция – вещи разные, верное определение вашего рынка крайне важно для того, чтобы, во-первых, понять его и, во-вторых, успешно конкурировать на нем. Необходимый для этого инструмент – определение рынка как ориентированного на клиента. Эффективность большинства других инструментов зависит от правильного определения рынка, так что в главе 2 мы расскажем, как пользоваться этим инструментом, прежде чем предпринимать какие-либо другие действия.

### **Глава 3. Определение Друкера для прояснения стратегии бренда**

Ранее, в эпоху сравнительно простых инноваций и менее стесненных в средствах клиентов, фармацевтические и медико-технологические компании едва ли нуждались в стратегии, так как их технологические инновации практически продавали себя сами. В результате «стратегия» превратилась в слово-паразит. Его до сих пор часто путают с тактикой, планами и задачами компании. Даже когда его используют отдельно от этих понятий, не всегда ясно, что представляет собой стратегия бренда и чем она отличается от стратегий компаний более высокого и низкого уровней. Путаница с определением – не просто проблема семантики. Отсутствие общей терминологии делает процесс построения стратегии бренда менее эффективным и плодотворным. Необходимо краткое, четкое определение, отражающее значение стратегии бренда. Инструмент, который поможет в этом, – определение Друкера. Оно обеспечивает четкое понимание сути стратегии бренда, и, как вы узнаете из главы 3, его следует использовать на протяжении всего процесса построения стратегии бренда.

## **Глава 4. Диагностика стратегии бренда для ее проверки и усовершенствования**

История рынков фармацевтики и медицинских технологий – это история прорывов и открытий, история таких продуктов, как аппарат искусственного кровообращения, ингибиторы АПФ, или такого метода исследования, как иммунологический анализ крови, которые, несомненно, были технологически лучше, чем применяющиеся до этого. С подобными радикально инновационными продуктами бренд-команде было достаточно включить воображение и спланировать, а затем реализовать ряд шагов, чтобы информировать заждавшихся клиентов о продукте и о том, как он отвечает их неудовлетворенным потребностям. Однако для большинства сегментов современного рынка эти дни безвозвратно канули в прошлое. Новые предложения, как правило, представляют собой улучшенную версию и без того качественной продукции. И даже редким, по-настоящему радикальным новаторам нелегко проникнуть в консервативные, страдающие от недостаточного финансирования системы здравоохранения. Поэтому крайне важно иметь сильную стратегию бренда, а не только план по маркетинговым коммуникациям. Инструмент для проверки вашей стратегии бренда, а также обеспечения ее максимальной эффективности – диагностика стратегии бренда. В главе 4 мы расскажем, как она работает и когда ее использовать.





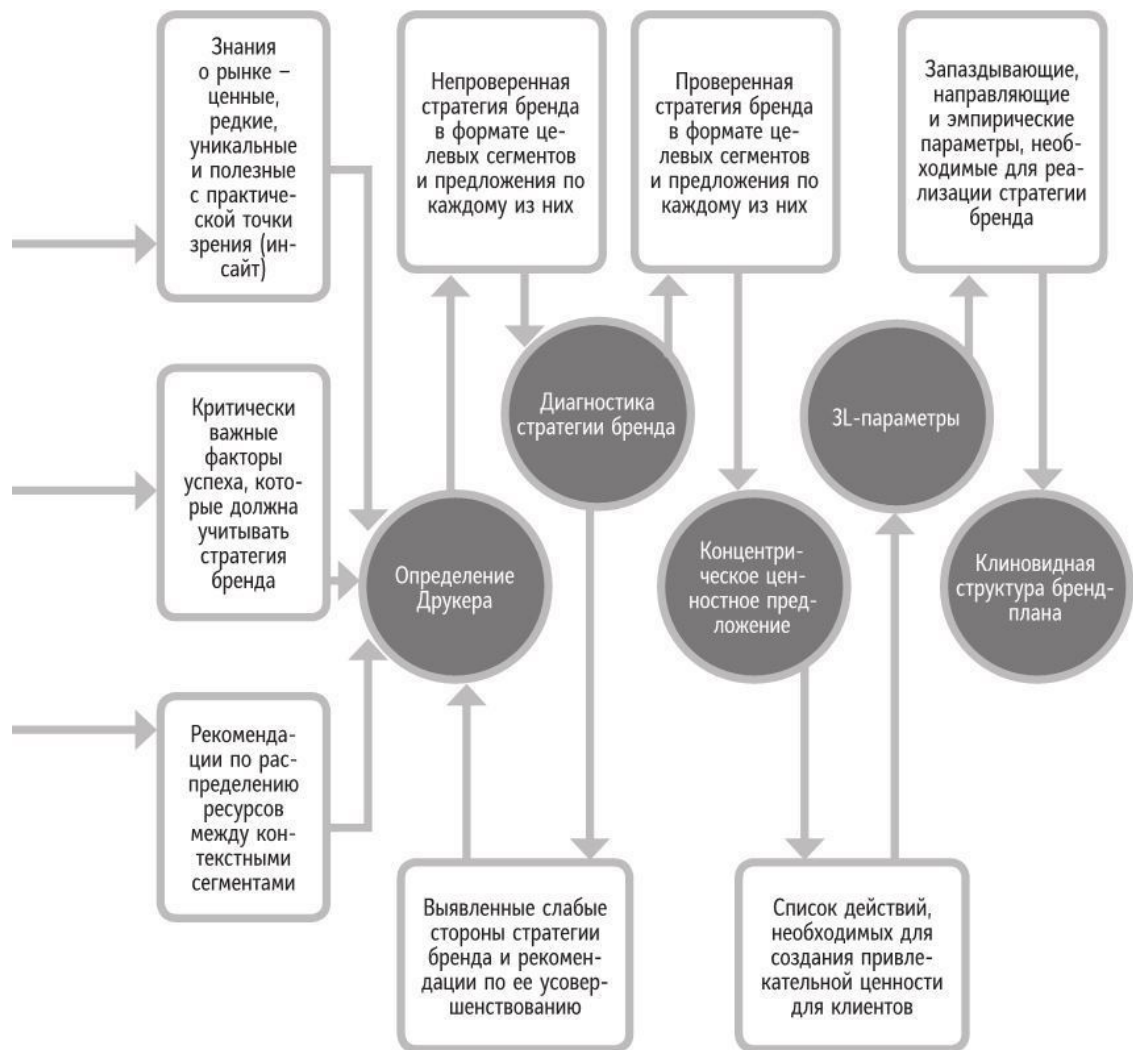


Рис. 1.1. Обзор процесса построения стратегии бренда

## **Глава 5. SWOT-сопоставление для корректировки стратегии бренда и выбора верного направления**

Рынок медико-биологической продукции и услуг традиционно менее конкурентный по сравнению с большинством других рынков. Возможно, вас это удивит, однако показатели валовой маржи, рентабельности и консолидации отрасли подтверждают это. Кроме того, недавний всплеск слияний и поглощений, сокращающейся прибыли и давления со стороны акционеров говорит о том, что условия уже не настолько благоприятны и требуют более конкурентных стратегий. По сути, построение стратегии бренда – процесс сопоставления и согласования, и когда рынки становятся более конкурентными, задача бренд-команд – еще лучше адаптироваться к сложившимся условиям. Это значит продвигать свои уникальные сильные стороны, чтобы использовать возможности рынка, и сглаживать не менее уникальные слабые стороны, учитывая угрозы рынка. Инструмент, который необходим в данном случае, – совершенно недооцененный метод SWOT-сопоставления. В главе 5 мы обсудим, как правильно использовать этот важный инструмент.

## **Глава 6. Фильтры реальности для создания объективной стратегии бренда**

В менее конкурентные времена и на более простых рынках SWOT-анализ использовали для сбора идей бренд-команды. Данные зачастую были неполными и, как правило, субъективными, однако в тех благоприятных рыночных условиях этого было вполне достаточно. Сегодняшнюю обстановку на фармацевтическом и медико-технологическом рынках никак нельзя назвать благоприятной. Она требует эффективного SWOT-сопоставления всех факторов, о котором мы поговорим в главе 5; однако многое зависит от достоверности данных. Инструмент для тестирования и оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, прежде чем отправить их на SWOT-сопоставление, – фильтры реальности. В главе 6 мы расскажем, что они собой представляют и как работают.

## **Глава 7. Использование фокус-матрицы для создания комплексных стратегий**

Рынки фармацевтики и медицинских технологий обычно зависели от решений специалистов в области здравоохранения – врачей, медсестер и технического персонала. В итоге рынки были относительно однородны, и одного универсального подхода было достаточно, чтобы обеспечить себе значительную долю рынка. Этот простой старый мир исчезает на глазах. Теперь решения принимают специалисты, владельцы бюджета и пациенты, у которых могут быть совершенно разные материальные и нематериальные потребности. Эта трансформация расколола многие рынки на сегменты, которые по-разному определяют ценность и предлагают совершенно разную рентабельность инвестиций. Поэтому необходимо распределять разное количество и разный тип ресурсов между этими сегментами. Для эффективного результата понадобится такой инструмент, как фокус-матрица, который мы обсудим в главе 7.

## **Глава 8. Сравнение цепочки ценностей для выявления характерных сильных и слабых сторон компании**

Становление и развитие многих фармацевтических и медико-технологических компаний на удивление схожи: пионеры-основатели (зачастую ученые, врачи или инженеры) следуют за своей мечтой – построить компанию, которая изменит жизнь пациентов и общества. Вполне логическим результатом подобного общего наследия стало то, что конкуренты в каждом секторе рынка часто были похожи друг на друга с точки зрения используемых технологий, способностей производить продукт и организационной культуры. Однако за последние годы глобализация и рост конкуренции вынудили компании специализироваться и дифференцироваться так, чтобы даже на первый взгляд схожие организации, работающие на одном рынке, значительно отличались друг от друга своими сильными и слабыми сторонами. Эти отличия – базис для конкурентного преимущества. Инструмент для выявления этих важных, характерных отличий – сравнение цепочки ценностей, о нем вы узнаете из главы 8.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.