

## БАЗОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

**Базовые стратегии** определяют, в каком направлении действует фирма на рынке, в отличие от стратегии конкуренции компании, которая включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

*Все многообразие стратегий, которые используют организации, является различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды.*

# ЧЕТЫРЕ ВИДА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

**1. Стратегия ограниченного роста** (рост составляет несколько процентов в год).

Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в отраслях со стабильной технологией. Она предполагает определение целей от достигнутого уровня.

**2. Стратегия роста** (рост составляет десятки процентов в год) – стратегия, характерная для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые независимо от сферы деятельности стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Это наиболее рискованная стратегия, т.е. в результате ее претворения в жизнь можно понести материальные и другие потери.

Однако, эта стратегия может также отождествляться с благоприятным исходом.

Рост может быть внутренним и внешним.

# СТРАТЕГИЯ РОСТА

«Хромбуки» все более уверенно чувствуют себя на рынке. Продажи Google Chromebook в 2014 году могут превысить 5 млн штук, указывает исследовательская компания Gartner. **К 2017 году продажи возрастут почти втрое и достигнут 14,4 млн штук, прежде всего за счет облачных вычислений и поддержки бизнес-процессов.**

Изабель Дюран, старший аналитик в Gartner, приписывает подобный рост спаду на рынке ПК, что вынуждает производителей искать все новые возможности для бизнеса.

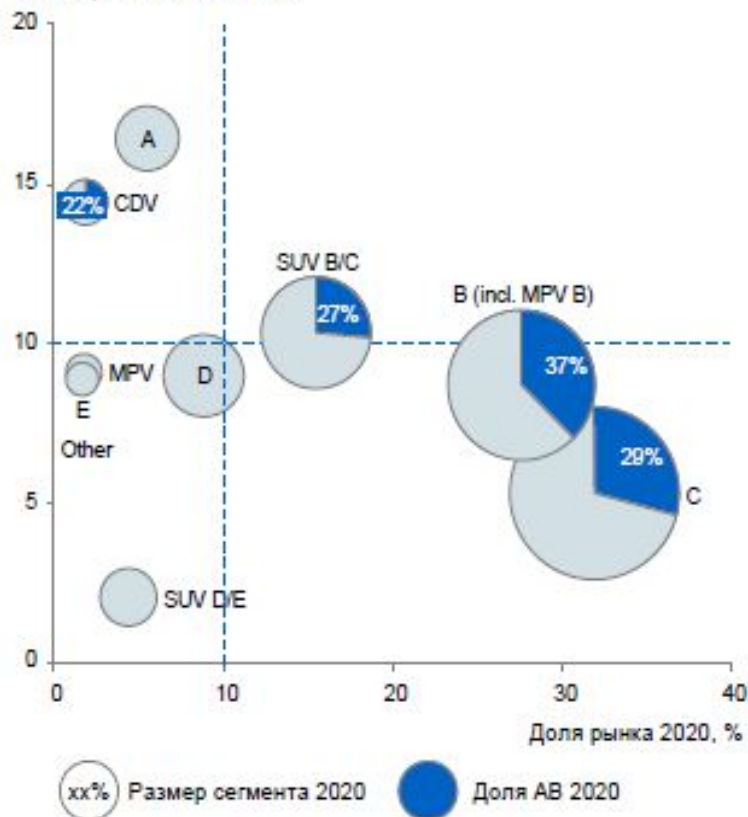
Спрос на Chromebook в США в основном обусловлен образовательным сектором, который, согласно Gartner, обеспечил 85% из общего объема продаж Chromebook в 2,9 млн штук за 2013 год. Samsung обеспечила львиную долю продаж в 2013 году – 64%, по сравнению с 21%, обеспеченными ближайшим соперником Acer.

Несмотря на свои же прогнозы, агентство Gartner отметило, что **Chromebook останутся нишевым сектором IT-рынка в ближайшие еще как минимум пять лет.** Для сравнения, поставки ПК Windows за II квартал 2014 года составили 75 млн.

# СТРАТЕГИЯ РОСТА

Необходимо сфокусировать продуктовый портфель на крупных и быстрорастущих сегментах

Темпы роста 2010-2020, %



Стратегия АВТОВАЗа по сегментам

Приоритер	Сегмент	Удерж. доли	Захват доли	Комментарии
Выс	B	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>Сохранение лидирующих позиций в сегменте – ключ к ли-ву на рынке</li> <li>Исторически основной сегмент АВ</li> <li>Модели: Low-Cost/Kalina</li> </ul>
	B (MPV B)		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>АВ может развить сегмент MPV за счет модели R90</li> <li>Цена как осн. для привлеч. клиентов</li> <li>Модели: R90</li> </ul>
	CDV		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низкий уровень проникновения а/м локальной сборки и сильная база корп. клиентов позволит АВ завоевать значит. долю рынка</li> <li>Модели: F90</li> </ul>
	SUV (SUV B)		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование позитивного имиджа 4x4 для завоевания значительной доли быстрорастущего сегмента</li> <li>Модели: B-Cross</li> </ul>
	C	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увелич. общей доли рынка за счет сохран. позиций в Ультра Бюджетном С и завоевание Стандартного С</li> <li>Модели: Priora, C-Class</li> </ul>
	SUV (SUV-C)		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование позитивного имиджа 4x4 для завоевания значительной доли сегмента</li> <li>Модели: Кроссовер С, 4x4</li> </ul>
Низ				

# СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА

**Один из столпов в стратегии Barry Callebaut – расширение.** Компания нацелена за последующие три года повысить и прибыль и продажи на **6% до 8% годовых**. Это совсем не скромная цель для мирового рынка шоколада, по оценкам компании, когда планируешь рост более 2% в нынешнем году, в то время как в прошлом он не превышал 3%. **Однако это достижимая цель, если к ней идти через географическое расширение.**

У компании есть местное производство в Китае, России, Бразилии и Мексике, и она только начинает развивать свой потенциал на этих рынках. Стратегии продаж необходимо подогнать под конкретные рынки, поскольку развивающиеся рынки совсем не похожи друг на друга.

Например, в России уже сложившийся рынок шоколада, в то время как в Азии его нужно создавать с нуля.

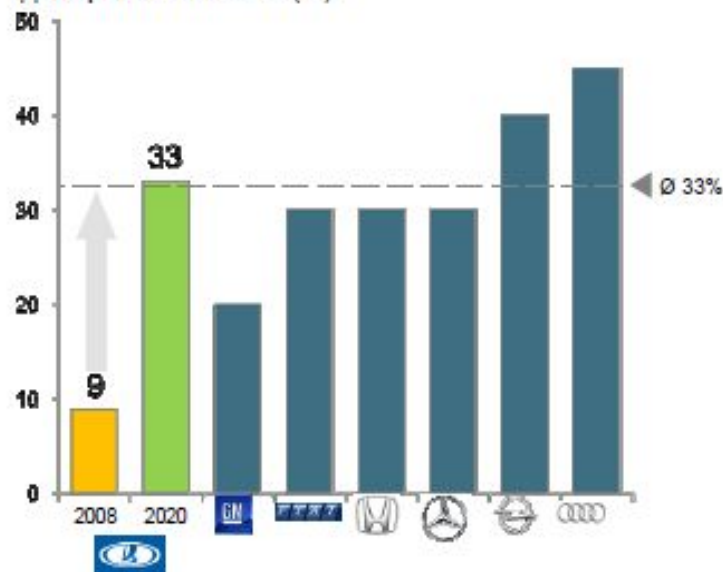
Особый энтузиазм у него вызывает потенциал Китая, даже если потребуются время на то, пока потребители полюбят шоколад. «Если сравнить Китай, где в год люди едят всего 100 грамм шоколада, со Швейцарией, где в среднем в год люди едят 12 кг, разница покажется не такой уж большой. Но если умножить этот показатель на 1,3 миллиарда людей, то это будет уже громадный рынок».

# СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА

Бизнес запчастей может быть источником создания значительной стоимости для АВТОВАЗа

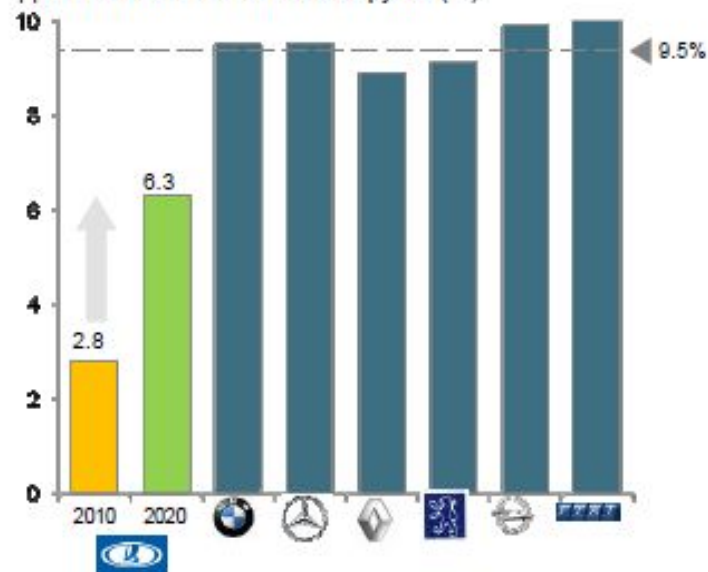
АВТОВАЗ имеет низкую долю на рынке запчастей по сравнению с ведущими OEM...

Доля рынка запчастей (%)



...и значительный потенциал для увеличения выручки

Доля бизнеса запчастей в выручке (%)



При сравнимой доле рынка, бизнес запчастей АВТОВАЗ имеет более низкую долю в выручке в связи с большим парком устаревших дешевых а/м (более 60% в 2020 г)

# ЧЕТЫРЕ ВИДА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

**3. Стратегия сокращения.** Предполагает установление уровня ниже достигнутого в прошлом (базисном) периоде. Эта стратегия реализуется, если фирма нуждается в перегруппировке сил после периода длительного роста или в связи с необходимостью сохранения потенциала, повышения эффективности и обеспечения выживаемости.

*Она решает задачи:*

- избавления от неконкурентоспособных элементов;*
- экономии издержек и получения средств для перестройки;*
- сокращения размеров и сосредоточения на основных видах деятельности;*
- увеличения стоимости капитала.*

# ЧЕТЫРЕ ВИДА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

Сокращение бизнеса и перегруппировка производства выгодны, если фирма:

- имеет четкую стратегию, но не может ее реализовать вследствие недостатка средств, низкой прибыльности, ограниченного потенциала;
- в течение длительного времени не смогла мобилизоваться, использовать внешние возможности;
- росла так быстро, что нужно остановиться, оглянуться и перестроиться;
- отрасль входит в последние стадии жизненного цикла.

*В рамках этой стратегии происходит «санация» компании путем избавления от всего лишнего и обеспечения за счет этого временных конкурентных преимуществ на стагнирующих рынках.*



## СОКРАЩЕНИЕ БИЗНЕСА

*Алкоа также проводит реорганизацию сегмента производства полуфабрикатов для того, чтобы сфокусироваться на продуктах и рынках с более высоким потенциалом роста.*

В четвертом квартале компания завершила продажу прокатных производств в Европе – двух в Испании и одного во Франции – в пользу компании Atlas Holdings LLC. Алкоа также закрыла заводы по производству прокатной продукции в Пойнт Генри и Йенноре, Австралия.

[www.alcoa.ru](http://www.alcoa.ru)



## СОКРАЩЕНИЕ БИЗНЕСА

Перспективы перезапуска остановленных предприятий. Крупнейшие производители алюминия в мире — Русал и Alcoa — обозначили уровень цен, при котором они будут рассматривать необходимость восстановления выпуска на остановленных заводах. Для Alcoa эта граница находится на уровне 2 700 долл. за т алюминия, у Русала — на уровне 2 500 долл. за т. При этом мы убеждены, что для того, чтобы менеджмент принял решение о возобновлении производства, ценам необходимо пробыть на приемлемом уровне достаточно долго — на протяжении срока пересмотра



# ЧЕТЫРЕ ВИДА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

Возможными формами сокращения являются:

*временное сокращение расходов* путем снижения непроизводительных затрат, увольнения части персонала, ограничения неприбыльных видов производства;

*сокращение бизнеса*, предполагающего закрытие или продажу одного из предприятий, чтобы осуществить долгосрочные изменения в структуре фирмы.

*«сбор урожая»* предполагает ориентацию на максимальную прибыль в краткосрочном периоде. Применяется по отношению к перспективному бизнесу, который, до того как продается, может принести определенный доход. Предполагает распродажу продукции, сокращение затрат и производства.

*ликвидация бизнеса*, применяемая тогда, когда фирма не в состоянии его осуществлять вследствие того, что:

- сокращение не принесло эффекта;
- требуется значительно больше ресурсов, чем фирма имеет;
- этого требует закон.

# СОКРАЩЕНИЕ БИЗНЕСА

В период с 2010 по 2020г. общая численность персонала АВ снизится на 3%.



## СОКРАЩЕНИЕ БИЗНЕСА

Компания Toshiba является одним из самых крупных производителей компьютеров, а именно — ноутбуков. В последнее время у этого производителя дела идут не совсем хорошо, поэтому Toshiba сегодня объявила о сокращении своего присутствия на рынке ноутбуков.

Сообщается, что **компания закроет 19 из 32 своих представительств в развивающихся странах, а также будут уволены 900 сотрудников, которые составляют 20 % всей численности персонала подразделения портативных компьютеров.** В страны, где будут закрыты официальные представительства Toshiba поставки ноутбуков будут «оптимизированы». Что, скорее всего, означает либо сокращение поставок, либо вообще их прекращение.

Toshiba в своем пресс-релизе отмечает, что на данный момент бизнес по продаже ноутбуков очень нестабилен и дает небольшой доход, а также, в целом, рынок стагнирует. Такие изменения в Toshiba происходят по планам реструктуризации компании.



## СОКРАЩЕНИЕ БИЗНЕСА

Новостное агентство Reuters сообщило о намерении Panasonic прекратить производство плазменных телевизоров. Решение принято в соответствии с планами компании значительно сократить в течение трех лет производство телевизионной техники, ставшее убыточным.

Если на пике реализации в 2009/2010 финансовом году продажи телевизоров приносили компании доход в размере 1 трлн иен (\$10,5 млрд), то в 2015/2016 финансовом году объем реализации телевизоров Panasonic, согласно программе реструктуризации, должен сократиться вдвое. В соответствии с программой, начиная с 2014/2015 финансового года, на заводе компании Амагасаки будет прекращен выпуск плазменных телевизоров.

По данным Nikkei, компания уже прекратила разработку новых моделей плазменных телевизоров. Выпуск плазменных и ЖК-телевизоров, по мнению Panasonic, является неперспективным направлением деятельности. Сокращение производства этой продукции позволит компании высвободить средства для развития других направлений. Финансовые проблемы вынуждают Panasonic избавляться от убыточных производств и сокращать персонал. В ноябре прошлого года компания объявила о предстоящем сокращении 10 тысяч рабочих мест, которое предстоит провести до марта 2013 г. За несколько месяцев до этого объявления было уволено 36 тысяч сотрудников Panasonic.

## СОКРАЩЕНИЕ БИЗНЕСА

*Алкоа продолжает снижать себестоимость производства в первичном сегменте, создавая высококонкурентный сырьевой бизнес.*

В четвертом квартале Алкоа завершила сделку по продаже двух предприятий по производству первичного алюминия. Alcoa World Alumina and Chemicals (AWAC) продала свою 55%-ную долю в Jamalco, совместном предприятии с Noble Group Ltd по добыче бокситов и производству глинозема за \$140 млн. С 2007 года компания сократила, закрыла или продала мощности по производству 1,3 млн метрических тонн первичного алюминия или 31% своих самых высокочрезвычайно затратных производственных мощностей.

В Саудовской Аравии успешно идут работы на совместном предприятии Алкоа и Мааден. Завод по производству глинозема в 4-ом квартале произвел первую партию продукции из местного сырья. Завод по производству первичного алюминия полностью введен в эксплуатацию и приносит прибыль.

Инвестиции в предприятие с самой низкой себестоимостью производства алюминия в мире и закрытие или продажа высокочрезвычайно затратных мощностей соответствуют цели компании по созданию высококонкурентного сырьевого бизнеса

*. Цель Алкоа - к 2016 году улучшить позицию по себестоимости производства первичного алюминия до 38-го процента и позицию по себестоимости производства глинозема до 21-го процента на глобальной кривой стоимости затрат.*

# ЧЕТЫРЕ ВИДА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

**4. Стратегия сочетания (комбинированная стратегия)** включает в различной комбинации элементы стратегий роста и сокращения. Такая стратегия нацелена на консолидацию деятельности фирмы.

*Эта стратегия характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях.*

Комбинированная стратегия осуществляется путем возрождения убыточных предприятий и реструктуризации портфеля. Стратегия приемлема, если проблемы, стоящие перед фирмой, носят кратковременный характер, а входящие в нее предприятия принадлежат привлекательным отраслям и перспективны.

*Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию хозяйственной жизни.*



## СТРАТЕГИЯ СОЧЕТАНИЯ

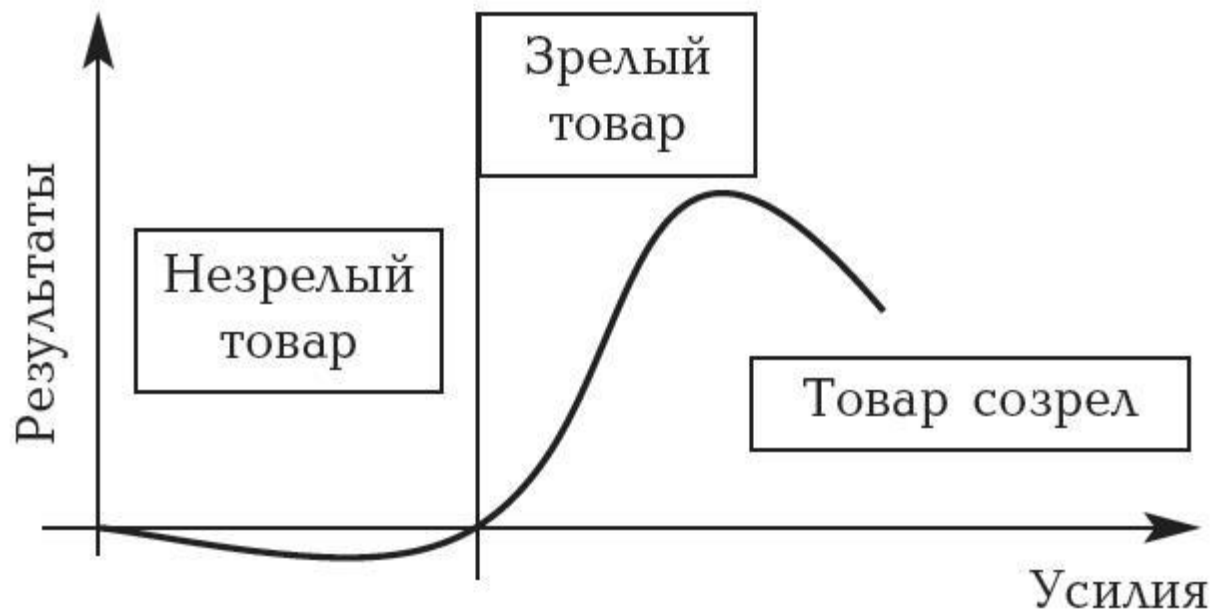
В сегменте продукции с высокой добавленной стоимостью компания завершила приобретение компании Firth Rixson, ожидается, что выручка Алкоа вырастет на \$1,6 млрд в 2016 г., добавив дополнительно \$350 млн скорректированного показателя EBITDA, и на \$2 млрд в 2019 году. Алкоа также объявила о планах по приобретению компании TITAL для увеличения мощностей по производству титановых компонентов для авиации. В 2013 году выручка TITAL составила около \$100 млн, более половины из этой суммы - выручка от реализации титановой продукции. Ожидается, что выручка TITAL увеличится на 70% к 2019 г.

В дополнение к этому, Алкоа удваивает мощности для производства покрытия реактивных двигателей на заводе в Уайтхолл, штат Мичиган, США. Инвестиции в производство авиационной продукции еще больше укрепят позиции Алкоа на глобальном аэрокосмическом рынке и помогут удовлетворить растущий спрос на реактивные двигатели с высокой топливной эффективностью.

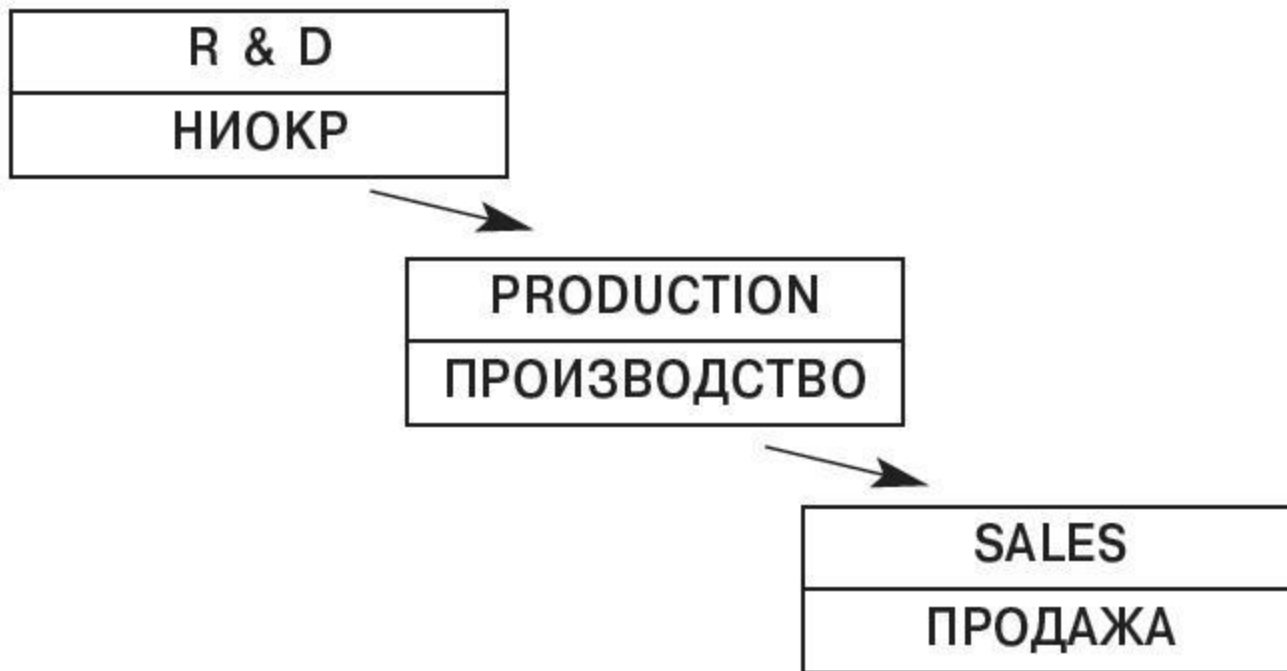
В сегменте полуфабрикатов компания представила стан Micromill™ для производства усовершенствованных алюминиевых листов. Автомобильные детали из материалов, полученных на стане Micromill, в два раза пластичнее и на 30% легче, чем аналоги из высокопрочной стали.

Алкоа также проводит реорганизацию сегмента производства полуфабрикатов для того, чтобы сфокусироваться на продуктах и рынках с более высоким потенциалом роста.

# Жизненный цикл продукта



# Линейная модель планирования продаж



# СЛАНЦЕВЫЙ ГАЗ

- Первой страной, использовавшей у себя потенциал добычи сланцевого газа, стали США, которые за счет этого в 2009 году забрали у России пальму первенства крупнейшего мирового газодобытчика;
- только за 2011 год в США за счет разработки сланцевых пород получен объем газа в 214 млрд кубометров, что составляет 35% от всей газодобычи в РФ;
- В настоящий момент эксперимент с добычей сланцевого газа проводится в Европе, надеющейся повторить опыт США.

# прогноз добычи сланцевого газа в мире

- по оценкам IHS CERA, к 2018 году объем добычи сланцевого газа составит 180 млрд. куб. м в год,
- по оценке East European Gas Analysis, уже в 2015 году добыча в США составит 180 млрд. куб. м в год,
- согласно прогнозу МЭА, добыча сланцевого газа в США к 2030 году будет не более 150 млрд. куб. м в год.

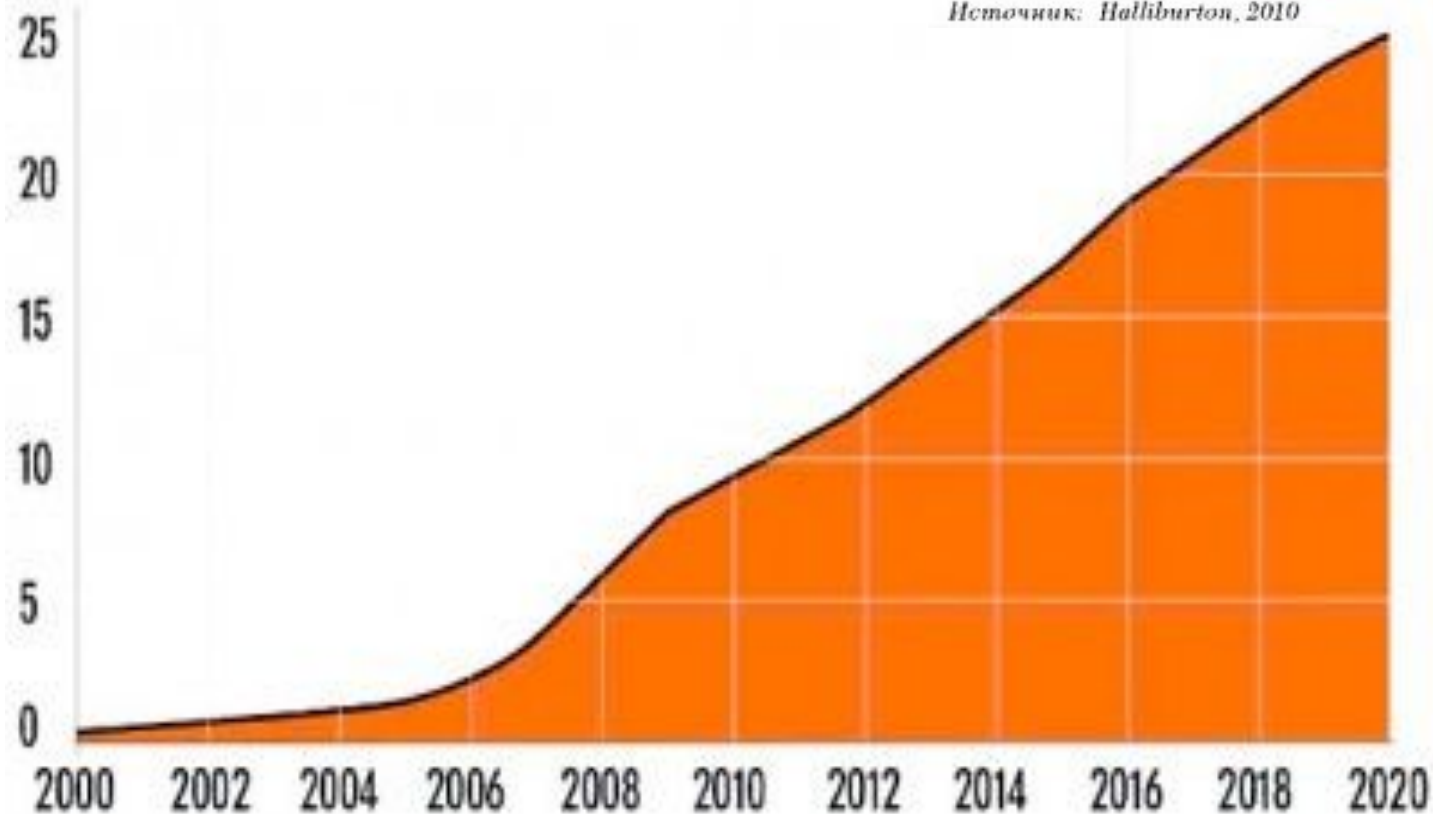
## ПРИМЕРНЫЕ ЗАПАСЫ СЛАНЦЕВОГО ГАЗА В МИРЕ



Источник: Halliburton, 2010

## ПРОГНОЗ ДОБЫЧИ СЛАНЦЕВОГО ГАЗА В США (млрд куб футов/день)

Источник: Halliburton, 2010



# Мировой рынок электромобилей

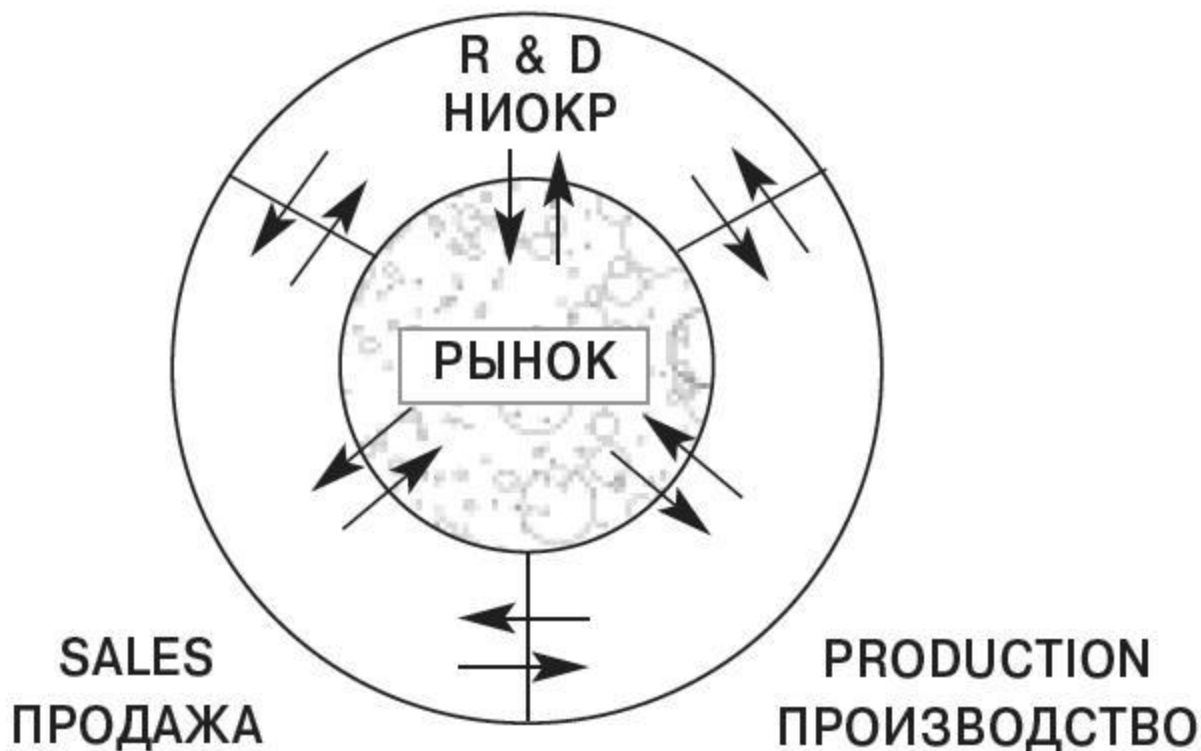
- В 2011 году мировой рынок автомобилей с низким уровнем выбросов вредных веществ оценивался в 21.13 млрд. долл. США.
- Рынок вырастет с 27.45 млрд. в 2012 году до 103.13 млрд. к 2017 году.
- Среднегодовой темп роста объема рынка за период с 2012 по 2017 годы составит 30,3%.



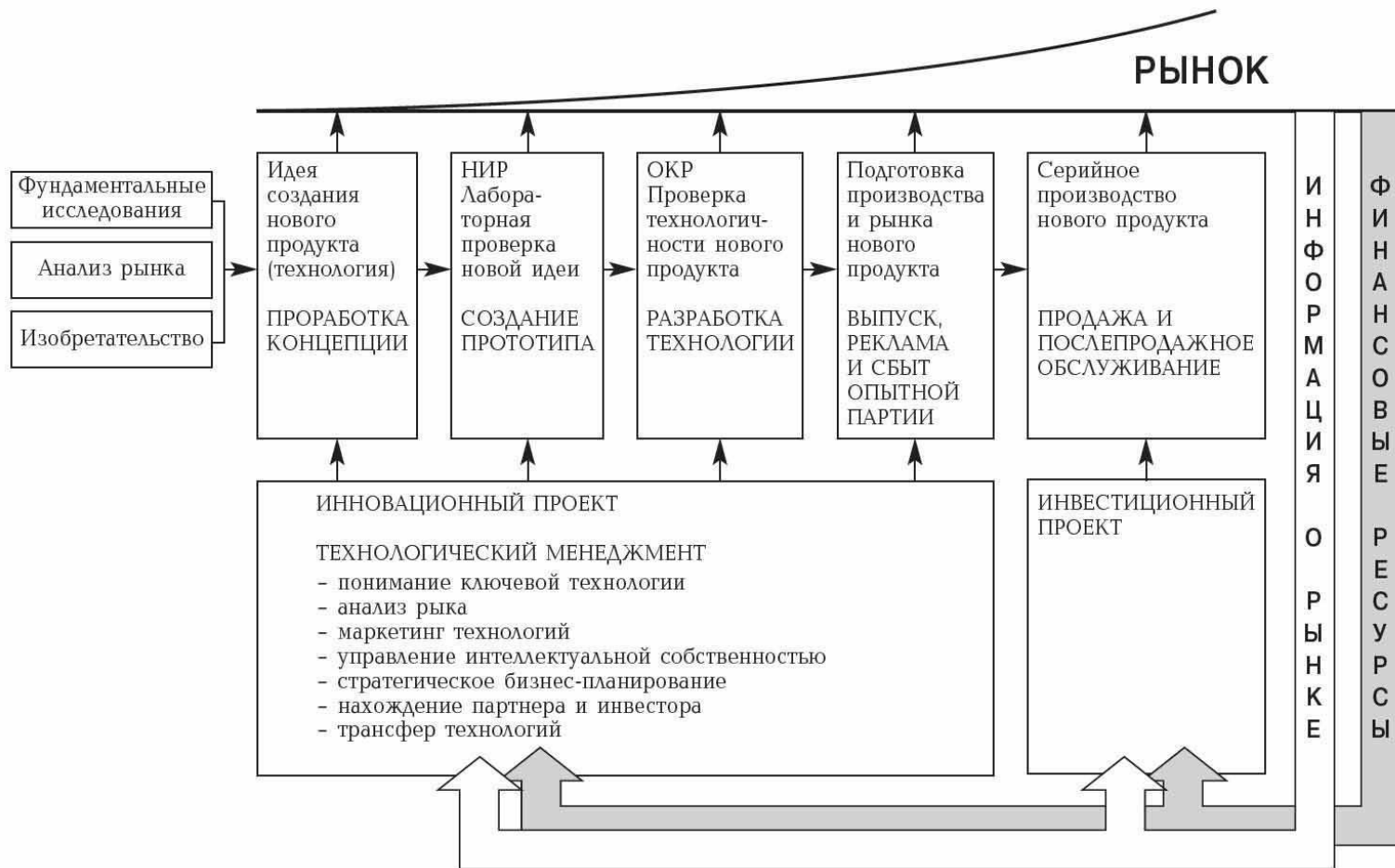
# Мировой рынок электромобилей

- В 2011 году попали в продажу 826800 транспортных средств с низким уровнем выбросов;
- Эта цифра, как ожидается, вырастет до уровня в 3.53 млн. единиц к 2017 году;
- Среднегодовой темп роста предложения авто за период с 2012 по 2017 годы составит 27,8%;
- В России электромобили будут составлять 5-10% автопарка.

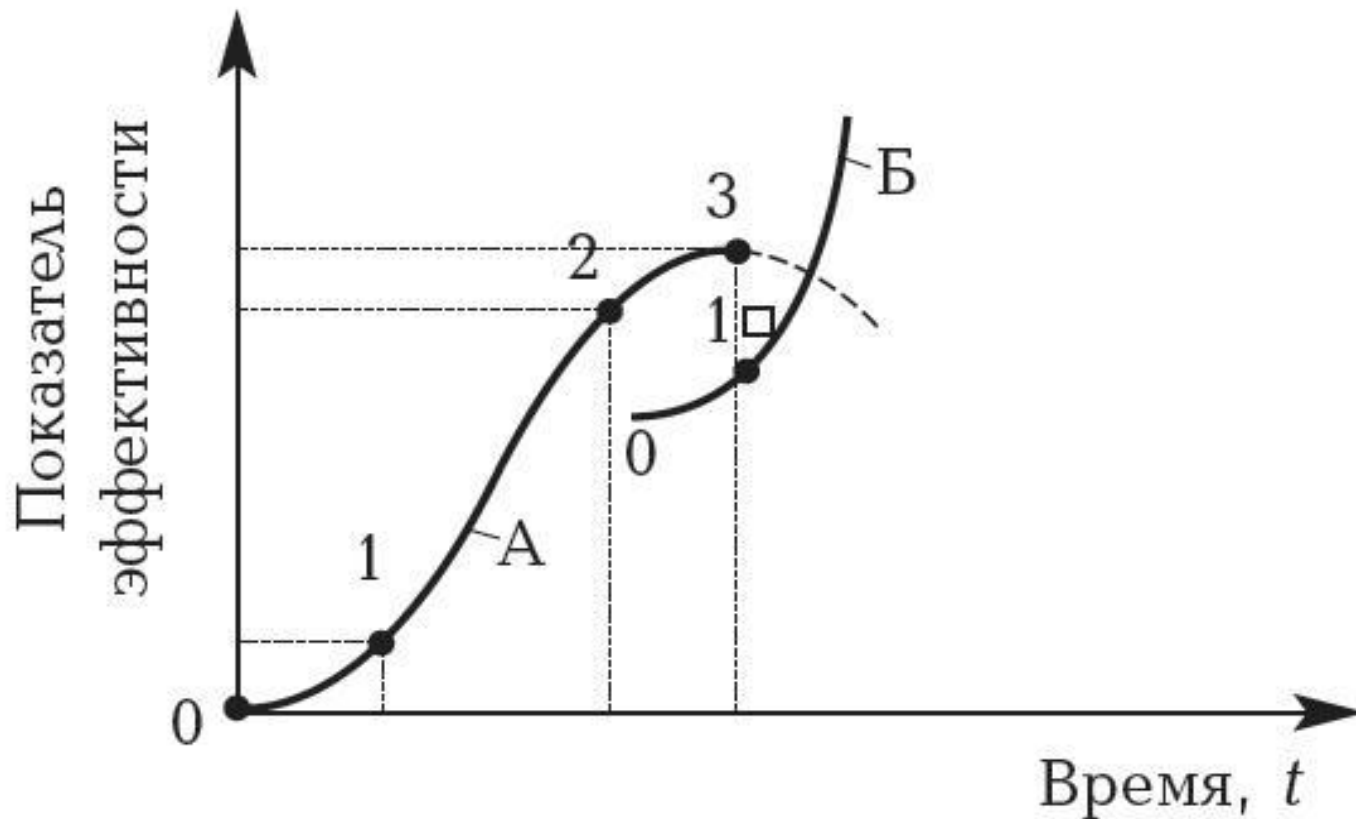
# Рыночная модель планирования продаж



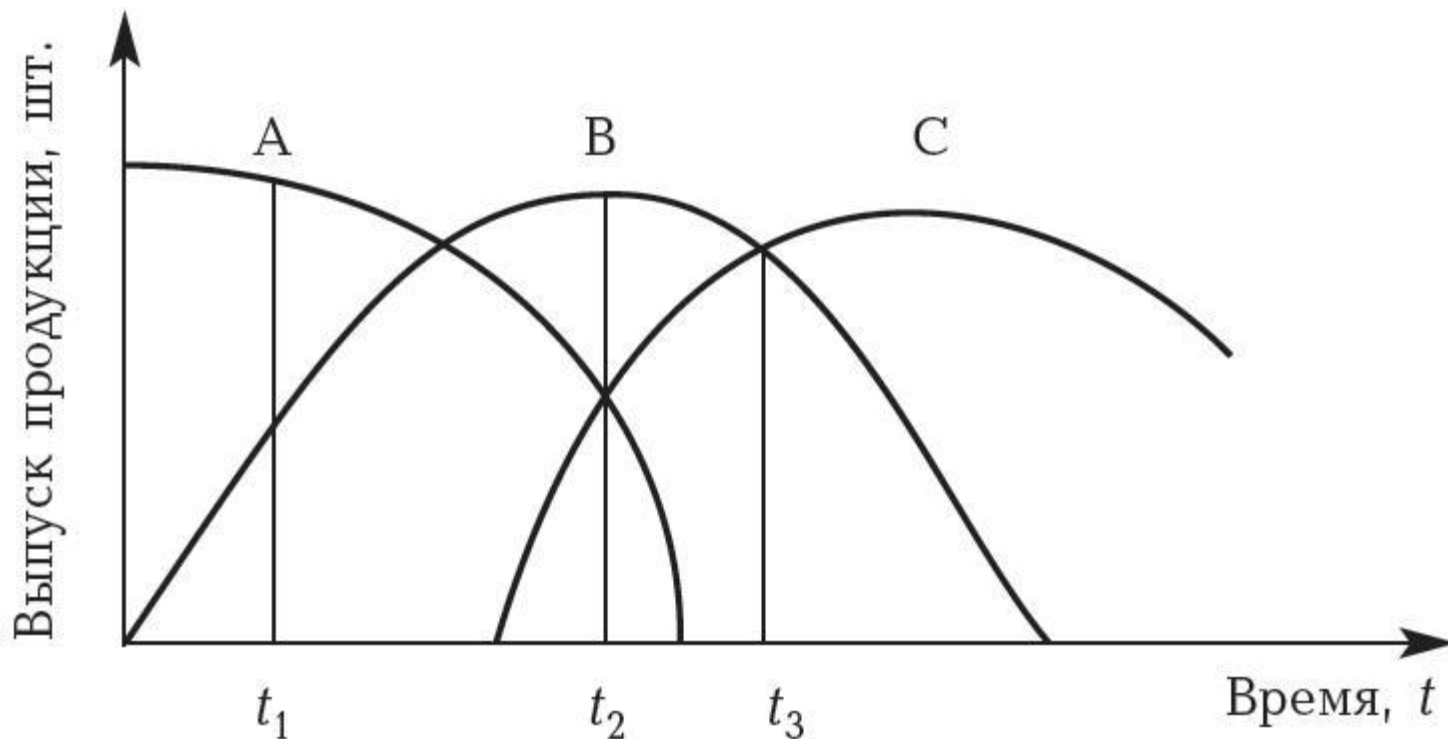
# Рыночная модель и этапы жизненного цикла товара



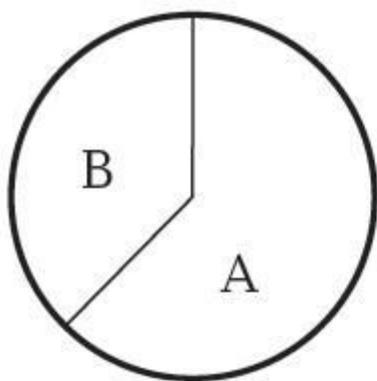
# Жизненный цикл зрелого товара



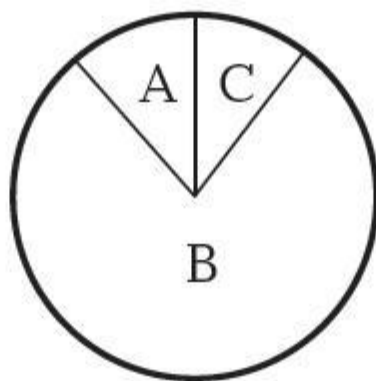
# Циклы выпуска сменяющих друг друга продуктов (А, В и С)



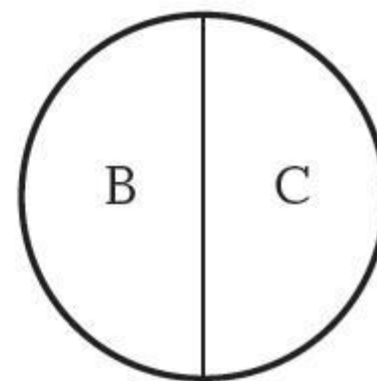
# Диаграммы структуры выпуска продукции



*а) момент  $t_1$*



*б) момент  $t_2$*



*в) момент  $t_3$*

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**1.Наращивать** – расширение доли рынка

**2.Поддерживать** – удержание доли рынка

**3.Использовать достижения** –  
максимизация прибыли

# Стадия внедрения и роста

- Стратегия проникновения и покрытия издержек. Цели применения стратегии — проникновение на выбранные рынки, покрытие расходов на производство и транспортировку товара, предоставление информации о новом товаре, отработка тактики реализации, выбор каналов товародвижения, увеличение объемов продаж на существующих рынках и привлечение новых покупателей.
- Стратегия выборочного проникновения. Эта стратегия реализуется, когда цена товара высока при низком уровне затрат на стимулирования сбыта, а конкуренции нет. Цели стратегии — снижение маркетинговых расходов и получение максимальной прибыли.
- Стратегия широкого проникновения. При этой стратегии цена на новый продукт низкая, а уровень затрат на стимулирования сбыта высокий. Цели — захват максимальной доли рынка, быстрое проникновение на рынок.
- Стратегия пассивного маркетинга. Данная стратегия применима, когда цена продукта низкая, а затраты на операционный маркетинг незначительные. Цель установления низкой цены — стимулирование быстрого признания рынком нового товара.
- Стратегия интенсивного маркетинга. Эта стратегия реализуется в том случае, когда цена высокая и уровень затрат на оперативный маркетинг тоже высокий.
- Стратегия дифференциации или резкого развития. Данная стратегия предполагает наличие ноу-хау. Организация создает ситуацию конкуренции, обладает значительной рыночной силой.



# Стадия роста и зрелости

- Стратегия расширения. Эта стратегия предлагает почти одинаковый по временному лагу ввод на рынок расширенного ассортимента изделий одного типа, что приводит к продлению стадии роста и поддержанию объема продаж на определенном уровне.
- Стратегия низких издержек. Эта стратегия обеспечивает достижение конкурентных преимуществ за счет более экономичного производства и сбыта продукции. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку конструкции нового товара, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания более низкие издержки по сравнению с издержками конкурентов.
- Стратегия специализации. Эта стратегия предполагает использование преимуществ товаров на относительно узких сегментах рынка без стремления охватить весь рынок.
- Стратегия модификации. Данная стратегия предусматривает: введение товара на рынок в тот момент, когда спрос на основной товар начинает снижаться; расширение сферы применения товара, в том числе улучшение внешнего вида и упаковки; изменение некоторых свойств товара, например, качества, надежности, срока службы.

# Стадия насыщения

- Стратегия поддержания объема сбыта на определенном уровне. Эта стратегия предусматривает сохранение существующей рыночной доли и уровня прибыльности. При реализации данной стратегии необходимо учитывать опасность усилий конкурентов и потери части рынка в случае их активных действий.
- Стратегия производственной диверсификации. Эта стратегия используется, когда появляется потребность нарушить жесткую привязку к одной номенклатуре изделий, и направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных товаров.
- Стратегия добавления характеристик товара. Данная стратегия подразумевает увеличение числа функций или характеристик товара: наделение товара свойствами безопасности и удобства использования; выпуск товара в новых расфасовках; увеличение оттенков вкуса, запаха, окраски.
- Стратегия диверсификации. Эта стратегия используется, когда одновременно с переходом на новые товары и новые рынки меняется традиционная система распределения товаров, например стратегия диверсификации оборонной промышленности.

# ЧЕТЫРЕ ВИДА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

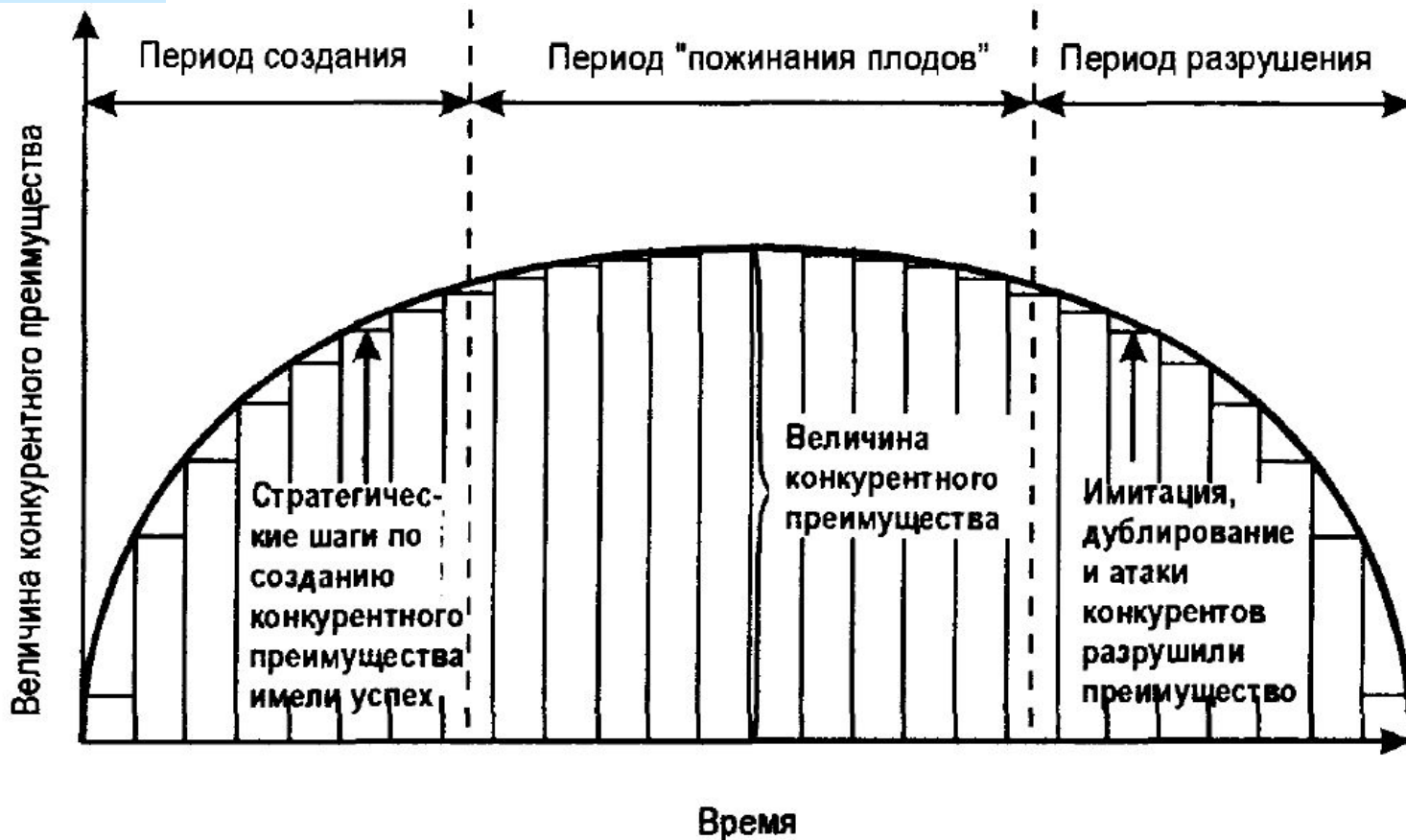
Цели, определяемые базовыми стратегиями, достигаются в результате реализации *частных стратегий*, которые подразделяются в зависимости от:

- способа обеспечения конкурентных преимуществ;
- модели поведения фирмы по отношению к конкурентам;
- способа обеспечения роста фирмы.

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## конкурентам

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАСТУПАТЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА



*Создание и утрата конкурентного преимущества*

# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

Выделяют шесть основных типов наступательной стратегии:

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, направленные на использование слабостей конкурента;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

*Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так-то просто противостоять.*



После дождя на небе появляется радуга.

# НАСТУПАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Швейцарская группа Swatch Group AG намерена в течение ближайших двух-трех месяцев представить часы нового поколения, которые составят конкуренцию вышедшим ранее "умным" часам компании Apple, заявил глава компании Ник Хаек (Nick Hayek).

Новые часы смогут посоревноваться с подключаемыми к интернету часами от компании Apple Inc. Так, функции часов будут включать в себя мобильные платежи и различные приложения; работать часы будут на операционной системе Android.

Соревнование в ценовой категории начнется позднее в этом году, когда Apple запустит в массы свои умные часы стоимостью 349 долларов, пишет издание. По мнению аналитика Kepler Cheuvreux в Цюрихе Джона Кокса (Jon Cox), запуск часов от Apple сделает этот год сложным для Swatch.

# НАСТУПАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

«Хромбуки» все более уверенно чувствуют себя на рынке. Продажи Google Chromebook в 2014 году могут превысить 5 млн штук, указывает исследовательская компания Gartner. К 2017 году продажи возрастут почти втрое и достигнут 14,4 млн штук, прежде всего за счет облачных вычислений и поддержки бизнес-процессов.

Изабель Дюран, старший аналитик в Gartner, приписывает подобный рост спаду на рынке ПК, что вынуждает производителей искать все новые возможности для бизнеса.

Спрос на Chromebook в США в основном обусловлен образовательным сектором, который, согласно Gartner, обеспечил 85% из общего объема продаж Chromebook в 2,9 млн штук за 2013 год. Samsung обеспечила львиную долю продаж в 2013 году – 64%, по сравнению с 21%, обеспеченными ближайшим соперником Acer.

Несмотря на свои же прогнозы, агентство Gartner отметило, что Chromebook останутся нишевым сектором IT-рынка в ближайшие еще как минимум пять лет. Для сравнения, поставки ПК Windows за II квартал 2014 года составили 75 млн.

Как полагает Gartner, для того, чтобы ноутбуки вышли на более широкую аудиторию, их производителям будет необходимо предлагать функции, которые улучшат использование устройств на базе облачных вычислений, такие как более быстрое соединение, твердотельные накопители большей емкости, а также лучшую поддержку пользователей.

<http://hitech.vesti.ru/news/tag/id/47>

## ИСПОЛЬЗУЕМ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНТА

Lenovo осуществляет агрессивную политику смещения компании Samsung с места крупнейшего производителя смартфонов в Китае. На это компания потратила \$793,5 миллиона в Ухани для того, чтобы построить завод, который сможет производить 30—40 миллионов устройств ежегодно. Данные от Analysys International показывают, что продажи смартфонов Lenovo в Китае в 2012 году значительно выросли. Доля компании Lenovo в третьей четверти 2012 года увеличилась до 14,2 %, при росте объема продаж более чем на 4,8 % по сравнению с тем же периодом 2011 года. Аналитики IDC утверждают, что успех Lenovo происходит из-за ее «агрессивной стратегии и укрепления товарищеских связей». Аналитик Analysys International Ван Иинг пишет, что **«Lenovo обладает очевидным преимуществом перед конкурентами с точки зрения каналов сбыта.»** Президент компании, Ян Юаньцин, сказал: «Lenovo не хочет быть вторым игроком..., мы хотим быть лучшими. У Lenovo есть уверенность, чтобы обойти лидеров Samsung и Apple, по крайней мере, на китайском рынке.»





# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

## Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их:

*Первой возможностью* является попытка отобрать долю рынка у более слабых противников. Имеет смысл бросать вызов более слабым конкурентам в областях, где они являются сильнейшими, в тех случаях, когда фирма может предложить превосходный товар и обладает организационными возможностями для того, чтобы отобрать долю рынка у менее компетентного соперника, в меньшей степени обеспеченного ресурсами.

*Вторая возможность* заключается в сведении на нет конкурентного преимущества сильного противника. Достоинства наступления "сила против силы" определяются тем, насколько расходы на него сравнимы с получаемыми выгодами. Для успеха фирме требуется достаточно конкурентной силы и ресурсов, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка.

*Бросать вызов более крупным и прочно укрепившимся на рынке конкурентам, снижая цены, не безрассудно лишь в том случае, если фирма-агрессор имеет преимущество в области издержек или обладает значительным финансовым потенциалом.*

# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

## Действия, направленные на использование слабостей конкурента:

- *Концентрироваться на географических районах*, где конкурент контролирует незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе.
- *Уделять особое внимание тем сегментам* покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеет возможности обслуживать.
- *Работать с потребителями тех конкурентов*, чья продукция отличается недостаточно хорошим качеством, отсутствием ряда характеристик и невысокими показателями в эксплуатации.
- *Осуществлять продажу товаров* специально для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов.
- *Стараться атаковать конкурентов, мало рекламирующих* свою продукцию и не имеющих известных товарных марок.
- *Осваивать новые модели или модификации продукции*, заполняя таким образом бреши (пробелы) в параметрических рядах товаров основных конкурентов.

*Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны, особенно если слабости характеризуют очень уязвимые места противника и его можно застать врасплох, не готового к защите.*

## Осваивать новые модели или модификации продукции

Выход Apple на **рынок носимой электроники** ждали уже очень давно. Практически пару лет каждый анонс устройств или ПО корпорации из Купертино сопровождался слухами, что вот-вот покажут часы. Как их только не называли и какие функции не придумывали. Они были и iClock, и iWatch, но Apple и тут сделали сюрприз и назвали гаджет просто Watch. Пророчили этим часам водонепроницаемость, изогнутый экран, дизайн Nike Fuelband, но получилось всё гораздо проще. **Специалисты Apple были в своём стиле и сделали предельно простой, но в то же время очень красивый гаджет, которым хочется пользоваться.**



<http://www.ferra.ru/ru/mob>

[apple-watch/#.VNsXDiKsXh9](#)

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## Одновременное наступление на нескольких фронтах

Иногда компания может считать целесообразным предпринять *масштабное наступление*, включающее различные действия (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатную раздачу образцов, купонов, скидки и т.д.) *на широком фронте*. Такая наступательная кампания может выбить соперника из колеи, нарушить его равновесие, рассеять его внимание сразу по многим направлениям и заставить одновременно защищать различные группы потребителей.

*Широкомасштабное наступление имеет шанс на успех тогда, когда атакующий, предлагая привлекательный товар или услугу, обладает финансовыми ресурсами, достаточными для того, чтобы обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей.*

В этом случае фирма может осуществить массированную атаку на рынок, используя большой арсенал средств продвижения своих товаров, достаточный для того, чтобы уговорить значительную часть потребителей изменить их приверженность определенным товарным маркам.

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## **Захват незанятых пространств**

Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику, т. е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурента в области дифференциации.

Вместо этого предлагается маневрировать вокруг противников и первым проложить себе дорогу на незанятую рыночную территорию.

### **Примером данной стратегии являются:**

агрессивное движение на географические территории, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно;

попытки создать новые сегменты, предлагая товары с различными характеристиками и эксплуатационными возможностями, лучше удовлетворяющими нужды группы потребителей;

переориентация на технологии следующего поколения и вытеснение существующих товаров и/или производственных процессов.

*Используя захват незанятых пространств, фирма может получить значительное преимущество в новой области и заставить конкурентов играть в догонялки.*

# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

## Партизанская война

1. Атака направлена на группы покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов.
2. Атака направлена на покупателей со слабой приверженностью к товарам противника.
3. Атака направлена на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию ресурсов конкурента (возможные действия включают работу с потребителями в относительно более удаленных регионах; сокращение сроков поставки, когда сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем за качеством продукции; расширение объема технических консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товара конкурентов).
4. Осуществление небольших, отдельных, редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен (чтобы выиграть большой заказ или перспективного клиента).

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## **Партизанская война**

5. Попытка ошеломить основных конкурентов единичными, но интенсивными всплесками активности по продвижению товаров на рынок с целью подобрать тех покупателей, которые в противном случае могли бы стать клиентами соперников.

6. Осуществление официальных действий по недопущению нарушения конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав, проведения ими недобросовестной рекламы в случае, если противники используют нечестную тактику и неэтичные приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им.

***Партизанское наступление целесообразно осуществлять небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни видения рынка, чтобы начать крупномасштабную атаку на лидеров отрасли.***

# ПАРТИЗАНСКАЯ ВОЙНА

Главная интрига туризма разворачивается в Турции. Как только на это направление вторгся самый агрессивный российский ТО – «Библио Глобус», **используя стратегию партизанской войны**. Для оппонентов «Библио» Турция - это зона доходности. Залог влияния на российском туристическом рынке. Поэтому, комментируя профессиональной прессе выход своей компании на Турцию, компания всегда высказывалась осторожно, не анонсируя масштабных планов, а представляя поход на «всероссийскую здравницу» скорее как прощупывание почвы.

**Применялась тактика партизанской войны, выставлялись на продажу номера в отелях, с которыми отсутствовали прямые контракты. Между тем, упомянутые отели присутствовали в ассортименте «Библио Глобуса».** «Работаем через гостиничных агрегаторов, чьи ресурсы интегрированы с нашей системой. Это мировая практика, рынок смещается в сторону интернет-бронирования, и повлиять на это кому-либо сложно. Речь в данном случае идет о 20–40 гостиницах, но они как раз и есть визитная карточка Турции в понимании агентов и клиентов.

Но такая подача никого не расслабила. Сможет ли «Б Г» сломать эту тенденцию – вопрос. Отсутствие на данном этапе прямых контрактов с отдельными брендовыми цепочками способно притормозить ее продвижение на рынке. Если же «Б Г» решит работать с малоизвестными или совершенно новыми для российского рынка объектами размещения, это может обернуться затягиванием входа в Турцию.

[http://www.hotline.travel/66216/vse\\_protiv\\_odnogo/](http://www.hotline.travel/66216/vse_protiv_odnogo/)



# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

**Стратегия упреждающих ударов** состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании.

- *Расширять производственные мощности* в размерах, больших, чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов следовать вашему примеру и расширить свои собственные производственные мощности.
- *Устанавливать связи с самыми лучшими* (или с большинством самых лучших) *поставщиками* сырья или комплектующих изделий, заключая с ними долгосрочные контракты и проводя вертикальную интеграцию "назад".
- *Сохранять самое хорошее географическое положение*. Привлекательное преимущество первопроходца может быть часто закреплено возможностью занять наиболее удобные площади.
- *Создать у потребителя сильный психологический имидж* компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать и который оказывал бы на них сильное эмоциональное воздействие.

*Шаги, предпринимаемые в соответствии со стратегией упреждающего удара, не обязательно должны полностью блокировать для конкурентов возможность их повторения. Эти шаги просто должны обеспечить первопроходцам лучшую стратегическую позицию.*

# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

## Выбор объекта атаки

**1. Лидеры рынка.** Наступательные действия на главного конкурента имеют смысл, когда лидер по размеру и доле рынка на самом деле не в состоянии обслуживать рынок на должном уровне. Атаки на лидера могут быть также успешными, когда бросающий вызов в состоянии пересмотреть свою цепочку ценностей и внести свежие силы в конкурентное преимущество,

**2. Идущие вслед за лидером компании** (*играющие вторые роли*).

Начинать наступательные действия на эти компании, чьи позиции на рынке недостаточно сильны, менее рискованно, чем в первом случае. Особенно успешными атакующие действия могут быть в случае, когда сила бросающего вызов соответствует слабостям компаний, играющих вторые роли.

**3. Борьба с компаниями, находящимися на грани ухода с рынка.**

Оказывая давление на такие компании, конкуренты обеспечивают ослабление финансовой силы и конкурентной позиции таких компаний, что подталкивает их к более быстрому уходу с рынка.

**4. Небольшие местные и региональные фирмы.** Подобные компании имеют обычно ограниченный опыт и возможности, поэтому бросающий вызов, обладая более широкими возможностями, имеет хорошие позиции, чтобы переманить у них крупнейших и лучших клиентов.

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества

*Главная цель оборонительной стратегии состоит в защите конкурентного преимущества и обороне своей рыночной позиции.*

Один подход состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия.

Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке.

Третий путь противостоять атакующим действиям конкурентов состоит в попытке снизить прибыль, которая привлекает и подталкивает их к наступательным действиям.

# ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Ввоз бэушных машин значительно снизился в 2008 году после повышения пошлин на подержанные иномарки, а затем еще раз в 2012 году после введения высокого утилизационного сбора. В сентябре 2014 г. о своих программах утилизации и trade-in заявили ведущие производители автомобилей в регионе - [АвтоВАЗ](#), [АвтоВАЗ. Renault](#), [Nissan](#) и [Datsun](#). Все программы опираются на объявленную Минпромторгом РФ государственную программу обновления автопарка, которая будет работать до конца года. На ее выполнение федеральное ведомство выделяет 10 млрд рублей.

В итоге, в 2014 году автомобили с пробегом занимали лишь 0,5% объема импорта. По данным агентства "Автостат", по итогам 2013 года объем рынка подержанных автомобилей в России составил 5,7 млн штук. При этом количество импортных машин составило всего 28,3 тысячи – из них 54,4% приходится на легковые автомобили, 28,6% - на LCV, 16,9% - на грузовые машины.

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## Преимущества и недостатки для первопроходца

Фирма, первая иницирующая стратегические шаги, может получить **высокие результаты**:

- 1) *инициаторство* помогает создать имидж компании и репутацию у покупателей;
- 2) *более ранние контракты* с поставщиками сырья, новых технологий, каналов сбыта могут способствовать созданию абсолютных преимуществ по издержкам по сравнению с конкурентами;
- 3) первые покупатели сохраняют *сильную приверженность* компании, совершая повторные покупки;
- 4) стремление установить и использовать первоначальное преимущество и шаги, предпринятые в этом направлении, делают попытки имитации слишком тяжелыми и непривлекательными.

*Чем больше преимуществ у первопроходца существует, тем более привлекательным становится первым сделать этот шаг.*

# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

**Виды конкурентных преимуществ**, которые обычно приводят к сильной позиции при реализации наступательных стратегий, обычно состоят из:

- наличия более низких издержек при разработке товара;
- наличия более низких издержек при производстве товара;
- наличия характеристик товара, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты по использованию товара;
- возможности предоставить покупателю более комплексное послепродажное обслуживание;
- возможности расширять маркетинговые усилия там, где они применялись недостаточно;
- возможности быть пионером в области создания новых каналов сбыта;
- возможности сократить количество посредников, продавая товары непосредственно конечному потребителю.

*Стратегическое наступление должно быть связано с тем, что компания делает лучше всего, ориентироваться на ее конкурентные силы и возможности. Силы берут свое начало из основных навыков и мастерства компании или базируются на превосходных возможностях выполнять ключевые действия в цепочке ценностей, что приводит к снижению издержек или усиливает дифференциацию.*

# модели поведения фирмы по отношению к конкурентам

## Недостатки для первопроходца

Недостатки для первопроходца (или преимущества для ожидающего) возникают:

- 1) *идти первым значительно дороже*, чем следовать за лидером и использовать накопленный эффект кривой опыта лидера;
- 2) *технологические изменения происходят так быстро*, что первые инвестиции скоро перестают быть эффективными (это позволяет последователям получить преимущества в использовании продукции следующего поколения или более эффективных технологий);
- 3) *ожидающему значительно проще проникнуть на рынок*, так как покупатели не всегда сохраняют верность первопроходцам;
- 4) трудно приобретенные *навыки и созданные ноу-хау лидерами рынка могут быть легко скопированы* или даже усовершенствованы идущими сзади.

*Фактор времени, следовательно, является важной составляющей при принятии решения о том, быть ли агрессивным или осторожным, выполняя определенные шаги.*

# МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ФИРМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ

Едва ли еще совсем недавно можно было подумать о том, что китайские инженеры возьмутся за клонирование спортивных каров. Один из китайских автозаводов всерьез взялся за копирование автомобилей известной марки Pagani Huayra. С какими целями выполняется копирование, пока неизвестно. Впрочем, достоверно неизвестно и о рынке сбыта таких копий. **Можно предположить, что копии продаются значительно дешевле внутри страны и составляют некую конкуренцию продвинутым мировым автопроизводителям. Появление очередного автоклона точно доказывает, что китайцы умеют качественно копировать практически все.**

Несмотря на невысокий статус автомобильного шоу, в его рамках было показано немало премьер. В частности, на автомобильном шоу можно было лицезреть самый **дорогой Мерседес**. Местный автопром пользовался у посетителей большей популярностью.

