

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Общие конкурентные стратегии

Эволюция отрасли

Базовые условия функционирования отрасли

---

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ

---

**Конкурентная стратегия** - это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов.

Конкурентная стратегия состоит в том, чтобы отличаться от других. Это означает осознанный выбор иного комплекса мероприятий по предоставлению уникальной ценности. Сущность стратегии заключена в составляющих ее мероприятиях: в решении осуществлять их по-другому или в решении осуществлять другие мероприятия, нежели у конкурентов. В противном случае стратегия вырождается в неконкурентоспособный маркетинговый слоган

Стратегия **конкурентной борьбы** – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление **пяти конкурентных сил** и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций.

# ОБЩИЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Три варианта базовой стратегии

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

# АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

---

- Первый вариант стратегии состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель.

## Защита от 5 конкурентных сил

- защищает фирму от конкурентов, поскольку она способна зарабатывать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность
- защищает фирму от мощных покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов
- защищают от мощных поставщиков, обеспечивая фирме большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов
- создает для фирмы более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к субститутам
- создает высокие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках

# АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

---

Необходимые условия

- высокая доля рынка
- доступ к сырьевым материалам
- изменение самого продукта для облегчения его производства
- выпуск широкой номенклатуры родственных видов продукции для распределения затрат

Требует:

- крупных предварительных капиталовложений в новейшее оборудование
- агрессивного ценообразования
- стартовых убытков для завоевания необходимой доли рынка
- реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках

# ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

---

Вторая базовая стратегия — это стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой фирмой, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках *всей отрасли* как уникальная. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах:

- по престижу дизайна или бренда
- по технологии
- по функциональным возможностям
- по обслуживанию потребителей
- по дилерской сети
- или по другим параметрам.

В идеале фирма дифференцирует себя по нескольким направлениям

# ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

---

## Защита от 5 конкурентных сил

- защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта
- Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолеть фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль
- обеспечивается более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков
- умеряется власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам
- фирма, заработавшая лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем ее конкуренты, позицией по отношению к субститутам

# ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

---

Требуются:

- Масштабные исследования и конструкторские разработки
- приобретение высококачественных материалов
- интенсивную работу с клиентурой

Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка.

# ФОКУСИРОВАНИЕ

---

- Третья базовая стратегия — фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка.
- В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве
- Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж.

# ТРИ БАЗОВЫХ ВАРИАНТА СТРАТЕГИИ

		Уникальность продукта, воспринимаемая потребителем	Позиция низкого уровня издержек
Стратегическая цель	В рамках всей отрасли	Дифференциация	Абсолютное лидерство в издержках
	В рамках отдельного сегмента	Фокусирование	

# УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Базовая стратегия	АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	ФОКУСИРОВАНИЕ
<b>Общие требования к ресурсам и квалификации</b>	<p>Реальные инвестиции и доступ к капиталу</p> <p>Навыки технологической разработки процессов</p> <p>Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами</p> <p>Конструирование изделий, облегчающее производство</p> <p>Низко затратная система распределения и сбыта</p>	<p>Высокий потенциал маркетинга</p> <p>Конструирование изделий</p> <p>Творческие способности</p> <p>Высокий потенциал фундаментальных исследований</p> <p>Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы</p> <p>Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях</p> <p>Тесная кооперация с каналами сбыта</p>	<p>Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</p>
<b>Общие требования к организационным условиям</b>	<p>Жесткий контроль над уровнем издержек</p> <p>Частые и детальные контрольные отчеты</p> <p>Четкая организационная структура и ответственность</p> <p>Стимулирование на основе четких количественных показателей</p>	<p>Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга</p> <p>Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей</p> <p>Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала</p>	<p>Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</p>

# РИСКИ БАЗОВЫХ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ

---

## РИСКИ АБСОЛЮТНОГО ЛИДЕРСТВА В ИЗДЕРЖКАХ:

- технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
- умение вновь пришедших в отрасль компаний или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
- неспособность фирмы реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенной озабоченности проблемой издержек;
- инфляция издержек, которая снижает способность фирмы поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

# РИСКИ БАЗОВЫХ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ

---

## **РИСКИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ:**

- различие в издержках между фирмой, проводящей дифференциацию, и компанией низких издержек могут стать слишком значительными, чтобы удержать лояльность покупателей, которые предпочтут экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированной фирмы;
- по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более изощренных покупателей может снижаться;
- копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

## **РИСКИ ФОКУСИРОВАНИЯ:**

- увеличение различий в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и фирмой, проводящей стратегию фокусирования, ведет к ликвидации преимущества последней в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию;
- сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;
- ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают преимущество фирмы, проводящей стратегию фокусирования.

# ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

Гипотеза, согласно которой отрасль в своем развитии проходит ряд стадий или этапов— выход на рынок, рост, зрелость и спад. Эти этапы определяются моментами изменения темпов роста отраслевого объема продаж.



# СХЕМА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЭВОЛЮЦИИ

**Эволюционные процессы** – изменения в отраслях, которые происходят в результате воздействия тех или иных сил, создающих стимулы или давление в пользу изменений.

- долгосрочные изменения темпов роста;
- изменения в обслуживаемых сегментах рынка;
- накопление покупателями знаний о продукте;
- снижение уровня неопределенности;
- распространение владельческих (являющихся исключительной собственностью) знаний;
- накопление опыта (кривая обучения);
- расширение (или сокращение) масштабов;
- изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов;
- освоение новой продукции;
- инновации в сфере маркетинга;
- инновации технологических процессов;
- структурные изменения в смежных отраслях;
- изменения государственной политики;
- вхождение новых и уход старых конкурентов.

# ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ТЕМПОВ РОСТА

---

- Демографический фактор

Изменения общих темпов роста населения, его возрастной структуры, распределения доходов и других демографических факторов непосредственно отражаются на спросе.

- Тенденции изменения потребностей

Спрос на продукцию отрасли подвержен воздействиям изменений в принципах и стиле жизни, вкусах, социальных условиях покупателей, происходящих в любом обществе с течением времени.

- Изменения относительных позиций субституттов

Спрос на продукт находится под влиянием стоимости и качества продуктов-субституттов. Относительное снижение стоимости субституттов или повышение их потребительских качеств отрицательно сказываются на развитии отрасли (и наоборот).

- Изменение позиций взаимодополняющих продуктов

- Расширение группы потребителей

## ▣ **Изменения в сегментах потребительского спроса**

Значимость новых потребительских сегментов для эволюции отрасли определяется тем фактом, что появление ранее не известных требований к обслуживанию новых групп покупателей (или ликвидация требований к обслуживанию выбывающих сегментов) может оказывать фундаментальное воздействие на структуру отрасли.

## ▣ **Накопление покупателями знаний о продукте**

По мере того как покупатели становятся более искушенными и руководствуются в своем выборе лучшей информацией, наблюдается тенденция *приобретения продуктами сходных потребительских свойств*. Эти естественные процессы постепенно ведут к сокращению степени дифференциации продукта отрасли. Накопление знаний о продукте может привести к росту покупательских запросов относительно предоставления гарантий, обслуживания, улучшения потребительских качеств и т.д.

## ▣ **Снижение уровня неопределенности**

Независимо от эффективности технологий определяются покупатели, а темпы роста отрасли позволяют прогнозировать ее потенциальный объем. Параллельно снижению уровня неопределенности происходит процесс заимствования успешных и отказа от неэффективных стратегий. Чтобы сохранить свою позицию, фирма должна стратегически готовиться либо к защите от имитаторов и новых конкурентов, либо к корректировке своих подходов, если ее первоначальные стратегические планы окажутся

## ▣ **Распространение технологической информации, являющейся собственностью фирмы**

Со стратегической точки зрения явление распространения технологических знаний означает, что для поддержания конкурентной позиции необходимо:

- 1) защищать существующие ноу-хау и персонал специалистов, что весьма трудно осуществить на практике;
- 2) обеспечивать технологическое развитие для сохранения лидерства;
- 3) укреплять стратегические позиции в других сферах.

## ▣ **Накопление опыта**

В некоторых отраслях накопление опыта в производстве, распределении и сбыте продукта ведет к снижению издержек на единицу продукции

## ▣ **Расширение (или сокращение) масштабов отрасли**

ряд последствий для ее структуры:

1. Рост расширяет спектр возможных стратегий, что нередко ведет к возрастанию экономии на масштабе в различных сферах и увеличению потребности отрасли в капитале.
2. стратегии вертикальной интеграции становятся более вероятны, а рост вертикальной интеграции усиливает барьеры вхождения
3. Значительные масштабы отрасли могут также привлекать в отрасль новых конкурентов

## ▣ **Изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов**

Важнейшими элементами стоимости ресурсов, подверженными изменениям, являются:

- ставки заработной платы (определяющие общие затраты на оплату труда);
- стоимость материалов;
- стоимость капитала;
- стоимость коммуникаций (включая средства информации);
- транспортные расходы.

## □ **Освоение новых видов продукции**

Выпуск новинок может потребовать новых методов производства, маркетинга и сбыта, меняющих экономию на масштабе или другие барьеры мобильности.

## □ **Инновации в сфере маркетинга**

позволяют привлечь новых потребителей или снизить уровень чувствительности к ценам, могут снизить стоимость продукта. Открытие новых каналов сбыта также может расширить спрос или повысить степень дифференциации продукта.

## □ **Технологические инновации**

могут увеличить или уменьшить капиталоемкость производства, экономию на масштабе, соотношение постоянных и переменных издержек, степень вертикальной интеграции, повлиять на кривую обучения и т.д.

## □ **Структурные изменения в смежных отраслях**

изменения в уровне концентрации или вертикальной интеграции смежных отраслей

## □ **Изменения государственной политики**

Политика государства может оказывать существенное влияние на структурные изменения в отрасли через регулирование вхождения в отрасль, методов ведения конкурентной борьбы, прибыльность

## □ **Вхождение новых и уход старых конкурентов**

Вхождение в отрасль действующей фирмы (в результате приобретения или внутреннего развития нового производства) часто является основным фактором структурных изменений отрасли.

Выход из отрасли меняет ее структуру, сокращая количество участников и, возможно, усиливая господство лидеров

# ИЗМЕНЕНИЕ ГРАНИЦ ОТРАСЛИ

---

- Существует постоянная тенденция изменения границ в процессе эволюции отрасли. Инновации в самой отрасли или связанные с продуктами-субститутами могут фактически расширить ее границы, включив дополнительные фирмы в прямую конкуренцию.
- Структурные изменения, облегчающие поставщикам возможность проводить вертикальную интеграцию последующих стадий производства и входить в отрасль, также означают их фактическое превращение в конкурентов.
- Анализ возможных последствий с точки зрения изменения границ отрасли является составным элементом анализа значения эволюции отрасли для стратегии.

# БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ

Условия функционирования отрасли с точки зрения стратегических последствий наиболее существенно различаются по ряду основных параметров. Такими параметрами являются:

- уровень концентрации;
- степень зрелости отрасли;
- интенсивность международной конкуренции.

В целях более углубленного анализа в этой части на основе указанных параметров выбраны некоторые основные типы условий функционирования отраслей, по каждому из которых определены решающие аспекты структуры отрасли, важнейшие стратегические проблемы, характерные стратегические альтернативы и просчеты.

Для анализа выделены пять важнейших типов условий:

- Конкурентная стратегия в условиях слабо концентрированной отрасли
- Стратегия в зарождающейся, или новой отрасли
- Стратегия в отрасли, переживающей сложный этап перехода от быстрого роста к зрелости
- Стратегия в отрасли, сталкивающейся с особыми проблемами стадии спада
- Стратегия в условиях глобализации отрасли

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ

- Низкий уровень концентрации отрасли означает, что ни одна из фирм отрасли не имеет существенной доли рынка и не способна оказывать значительного влияния на итоговые результаты функционирования отрасли в целом

Фрагментированные отрасли

- наиболее распространены в следующих секторах:
  - услуги;
  - розничная торговля;
  - оптовая торговля;
  - производство изделий из дерева и металла;
  - сельскохозяйственное производство;
  - «творческий» бизнес.

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ

## Приспособление к условиям дробной структуры

1. Тщательно управляемая децентрализация.
2. Создание производственных единиц « по формуле »
3. Увеличение добавленной стоимости.
4. Специализация по типу продукта или продуктового сегменту.
5. Специализация по типу потребителей.
6. Специализация по типу заказов.
7. Географическое фокусирование.
8. Голый скелет, никаких излишеств.
9. Интеграция предшествующих стадий.

## Потенциальные стратегические ловушки

1. Поиск доминирующей позиции.
2. Отсутствие стратегической дисциплины.
3. Чрезмерная централизация.
4. Избыточная реакция на новые продукты.

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ

## □ Формулирование стратегии

### Этапы формулирования конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации

Первый этап	Какова структура отрасли и позиции конкурентов?
Второй этап	Почему отрасль имеет низкий уровень концентрации?
Третий этап	Может ли быть преодолена слабая концентрация отрасли? Как?
Четвертый этап	Перспективно ли преодоление слабой концентрации с точки зрения прибыльности? Какую позицию должна занять фирма, чтобы получить требуемый результат?
Пятый этап	Если слабая концентрация неизбежна, какова наилучшая альтернатива приспособления к ней?

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ

---

Новыми являются отрасли, заново формирующиеся или перестраивающиеся под воздействием технологических инноваций, изменений стоимостных соотношений, появления новых потребительских запросов или других экономических и социальных изменений, создающих потенциальные возможности для жизнеспособного бизнеса.

## СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

- ▣ *Технологическая неопределенность.*
- ▣ *Стратегическая неопределенность.*
- ▣ *Высокие первоначальные издержки и их резкое снижение.*
- ▣ *Начинающие компании и фирмы, созданные путем отделения (спин-оф).*
- ▣ *Первоначальные покупатели.*
- ▣ *Короткий горизонт прогнозирования.*
- ▣ *Субсидии*

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ

---

## ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ МОБИЛЬНОСТИ

- собственные технологии;
- доступ к каналам распределения и сбыта;
- доступ к сырьевым материалам и другим исходным ресурсам (квалифицированному труду) соответствующей стоимости и качества;
- преимущества в издержках, получаемые благодаря опыту и усиливаемые технологической и конкурентной неопределенностью;
- риск, повышающий фактические издержки неиспользованных возможностей капитала и, следовательно, эффективные барьеры капитала.

## Проблемы, ограничивающие развитие отрасли

- Недоступность сырьевых материалов и компонентов.
- Период быстрого роста цен на сырье.
- Отсутствие инфраструктуры.
- Отсутствие стандартизации продукта или технологии.
- Ожидаемая вероятность устаревания.
- Неуверенность потребителей.
- Неустойчивое качество продукции.
- Имидж и доверие со стороны финансового сообщества.
- Разрешение органов регулирования
- Высокие издержки.
- Реакция со стороны экономических субъектов, испытывающих угрозу.

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ

Решающим для конкуренции в новых отраслях стратегическим выбором является определение надлежащего времени для вхождения в отрасль. Раннее вхождение (т.е. новаторство) связано с высоким риском, но в то же время позволяет воспользоваться низкими барьерами вхождения и обещает большие преимущества.

Раннее вхождение целесообразно при следующих **общих условиях**:

- Имидж и высокая репутация фирмы важны для покупателя, и фирма способна обеспечить их, став новатором.
- В данном бизнесе большую роль играет кривая обучения, накопленный опыт трудно копировать, и он не будет терять своего значения при последующем технологическом развитии, а раннее вхождение может инициировать процесс обучения.
- Лояльность покупателей ожидается на высоком уровне, поэтому фирма, начавшая продажи первой, получит существенную выгоду.
- *Абсолютные преимущества в издержках могут быть обеспечены за счет ранних обязательств в отношении поставщиков сырьевых материалов, каналов распределения и сбыта и т.д.*

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛИ, ПЕРЕЖИВАЮЩЕЙ СЛОЖНЫЙ ЭТАП ПЕРЕХОДА ОТ БЫСТРОГО РОСТА К ЗРЕЛОСТИ

Изменения отрасли в переходный период:

1. Замедление роста означает усиление конкуренции за долю рынка.
2. Расширяется сбыт продукции отрасли опытным, постоянным покупателям.
3. Все большее внимание в конкурентной борьбе направляется на издержки и обслуживание.
4. В отрасли возникает проблема пределов наращивания мощностей и рабочей силы.
5. Методы производства, маркетинга, распределения и сбыта, исследований и разработок претерпевают изменения.
6. Усложняется освоение новых продуктов и их применение.
7. Усиливается международная конкуренция.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ЗРЕЛОСТИ

---

- Необходимость организационных изменений обычно рассматривается как следствие существенных перемен в стратегии, связанных с ростом масштабов и диверсификацией производства. Потребность в согласованности между организационной структурой и стратегией фирмы в равной степени возникает и в связи со зрелостью отрасли, более того, процесс перехода к зрелости может оказаться одним из решающих факторов развития организационной структуры и систем управления. Это в особенности относится к системам контроля и мотивации, где необходимы тонкие корректирующие действия.

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ В ПЕРИОД СПАДА

В качестве отраслей, находящихся в стадии спада, рассматриваются отрасли, которые испытывают устойчивое абсолютное сокращение объема продаваемой продукции в течение длительного периода времени.

## БАРЬЕРЫ ДЛЯ ВЫХОДА

- Специализированные активы и активы длительного пользования
- Постоянные издержки выхода
- Стратегические барьеры для выхода
- Информационные барьеры
- Управленческие или психологические барьеры
- Барьеры, связанные с государственной политикой и социальными последствиями

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ПЕРИОДА ОТРАСЛЕВОГО СПАДА

Спектр возможных стратегий может быть выражен в виде четырех базовых подходов к конкуренции, осуществляемых независимо друг от друга или в некоторых случаях последовательно

Стратегия лидерства	Стратегия занятия ниши	Стратегия сбора урожая	Стратегия быстрого выхода
Приобретение лидирующей позиции в отношении доли рынка	Создание или защита сильной позиции в определенном сегменте	Контролируемое изъятие капиталовложений с использованием преимуществ сильной позиции	Ликвидация капиталовложений На наиболее раннем этапе спада

# СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА

Тактические шаги, способствующие реализации стратегии лидерства:

- инвестирование в активные конкурентные действия в сфере ценообразования, маркетинга и пр. с тем, чтобы добиться увеличения доли рынка и вынудить другие фирмы выводить мощности из отрасли;
- приобретение доли рынка за счет поглощения конкурентов или покупки их производств по ценам, превышающим альтернативные возможности их продажи, вследствие чего снижаются барьеры для выхода конкурентов из отрасли;
- покупка и вывод из отрасли мощностей конкурентов, что также снижает барьеры для их выхода и блокирует продажу мощностей внутри отрасли; например, по этой причине фирма, лидирующая в области производства механических датчиков, постоянно предлагает купить активы более слабых конкурентов;
- применение других способов снижения барьеров для выхода конкурентов из отрасли, например, производства запасных частей для их продукции, принятия на себя долгосрочных контрактов, производства для них товаров под специальной маркой с тем, чтобы они могли прекратить производственные операции;
- демонстрация твердого намерения оставаться в бизнесе с помощью публичных заявлений и соответствующего поведения;
- демонстрация явного превосходства на основе конкурентных действий, предотвращающих попытки противодействия.

## **СТРАТЕГИЯ ЗАНЯТИЯ НИШИ**

Цель данной стратегии состоит в нахождении сегмента рынка (или спроса), который не только позволит поддерживать стабильность или медленное снижение спроса, но и будет обладать структурными характеристиками, обеспечивающими высокие прибыли.

## **СТРАТЕГИЯ СБОРА УРОЖАЯ**

При стратегии сбора урожая фирма нацелена на оптимизацию денежного потока. Это достигается за счет прекращения или значительного урезания новых инвестиций, снижения эксплуатационных расходов, расходов на рекламу, исследования и разработки, использования любых возможностей для повышения цен или извлечения выгод из репутации фирмы, полученной в период предшествующей деятельности. Другими распространенными тактическими средствами сбора урожая являются:

- сокращение количества моделей продукции;
- сокращение числа используемых каналов сбыта;
- устранение мелких потребителей;
- снижение качества обслуживания по показателям сроков доставки (накопления запасов), проведения ремонтных работ или помощи при продаже.

В конечном итоге бизнес продается или ликвидируется.

# СТРАТЕГИЯ БЫСТРОГО ВЫХОДА

Данная стратегия основана на предположении, что фирма способна максимизировать чистое возмещение инвестиций в бизнес путем его продажи в самом начале фазы отраслевого спада, а не путем сбора урожая с последующей продажей или какой-либо иной стратегии. Ранняя продажа бизнеса, как правило, максимизирует стоимость, которую фирма может реализовать от его продажи, поскольку чем раньше продается бизнес, тем больше неопределенность относительно фактического будущего падения спроса и больше вероятность того, что другие рынки для активов, например иностранные, еще не насыщены.

В некоторых ситуациях целесообразно выйти из бизнеса до стадии спада, то есть в фазе зрелости отрасли. Когда наступление спада станет ясным, покупатели активов внутри и за пределами отрасли будут обладать большей рыночной властью. С другой стороны, ранняя продажа влечет риск, связанный с тем, что прогнозы фирмы относительно будущего могут оказаться неверными.

# ВЫБОР СТРАТЕГИИ В ФАЗЕ СПАДА

- В какой мере структура отрасли способствует благоприятному (потенциально прибыльному) протеканию фазы спада?
- Каковы барьеры для выхода, стоящие перед каждым из значительных конкурентов? Кто выйдет быстро и кто останется в отрасли?
- Какова относительная прочность конкурентных позиций остающихся в отрасли фирм в сохраняющихся сегментах спроса? Насколько серьезно должна ухудшиться их позиция, чтобы вызвать необходимость выхода с учетом соответствующих барьеров?
- Каковы барьеры для выхода, стоящие перед данной фирмой?
- Каковы относительные позиции фирмы в условиях сохраняющихся сегментов спроса?

---

**Спасибо за внимание**