

Основные определения



- Система менеджмента организации – это основанная на передовых научных подходах и практических методах система специализированной профессиональной деятельности организации, предназначенная для осуществления эффективного процесса обоснования, принятия и реализации конкурентоспособных управленческих решений

$$M = \{M^s + M^t\}$$

Основные определения



- *Миссию организации* можно определить как главную цель организации как конкурентоспособной корпорации в наиболее общей форме, четко выражающую основную причину существования организации

$$m_o \leftrightarrow \left\{ \sum_{i=1}^P \sum_{j=1}^K m_j^i \right\}$$

Основные определения



- *Стратегия организации* – это деловая концепция функционирования и развития ее на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде системы важнейших управленческих решений и программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества.

Основные определения



- *Стратегическое конкурентное преимущество* это те характеристики свойств продукта или процесса, которые создают для производящей и реализующей данный продукт или процесс организации определенное превосходство над конкурентами.

$$CA^S = f[C_c(CS)]$$

Основные определения



- *Стратегический менеджмент* – это подсистема менеджмента организации, управляющая всем комплексом конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу общей стратегии организации

$$M^S \leftrightarrow \left\{ \sum_{j=1}^m d_j^S \right\}$$

Основные определения



- Формула *успеха стратегии*

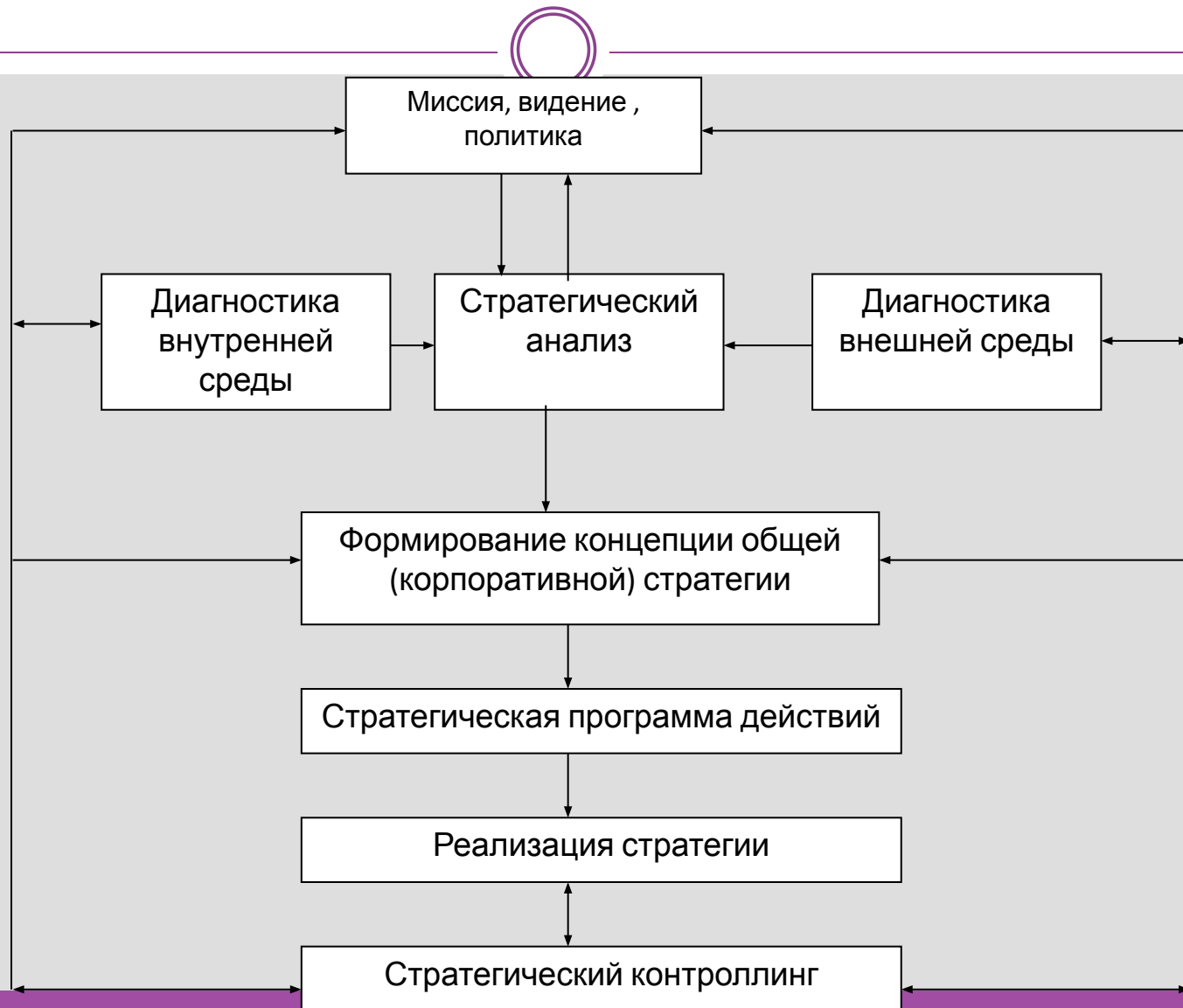
$$CS \leftrightarrow M = f \left[\sum_{i=1}^n d_i(CA) \right]$$

Эволюция уровней менеджмента



Параметры	Уровни менеджмента		
	Административный	По целям	Обучение
Внешняя среда	Стабильная	Меняющаяся	Турбулентная
Продукт	Простой, стандартный	Сложный стандартный	Сложный для конкретного клиента
Рынок	Массовый	Массовый сегментированный	Быстро заполняющиеся ниши сегментов
Взаимоотношение с потребителями	Все покупается	Обратные связи	Партнерство
Труд	Простой	Сложный	Творческий
Власть	Централизованная	Децентрализованная	Распределенная
Структура	Иерархия	Не одномерная иерархия	Проектно-ориентированная
Символ структуры	Пирамида	Матрица	Сеть
Тип поведения	Человек - функция	Человек - манипулятор	Человек – партнер
Тип менеджера	Авторитарный босс	Лидер с видением	Тренер команды
Способ реализации власти	Прямое указание	Процедура - механизм	Процедура - партнерство

Модель стратегического менеджмента



5 задач стратегического менеджмента



Формулировка
миссии и
стратегического
видения

Постановка
целей

Разработка
стратегии

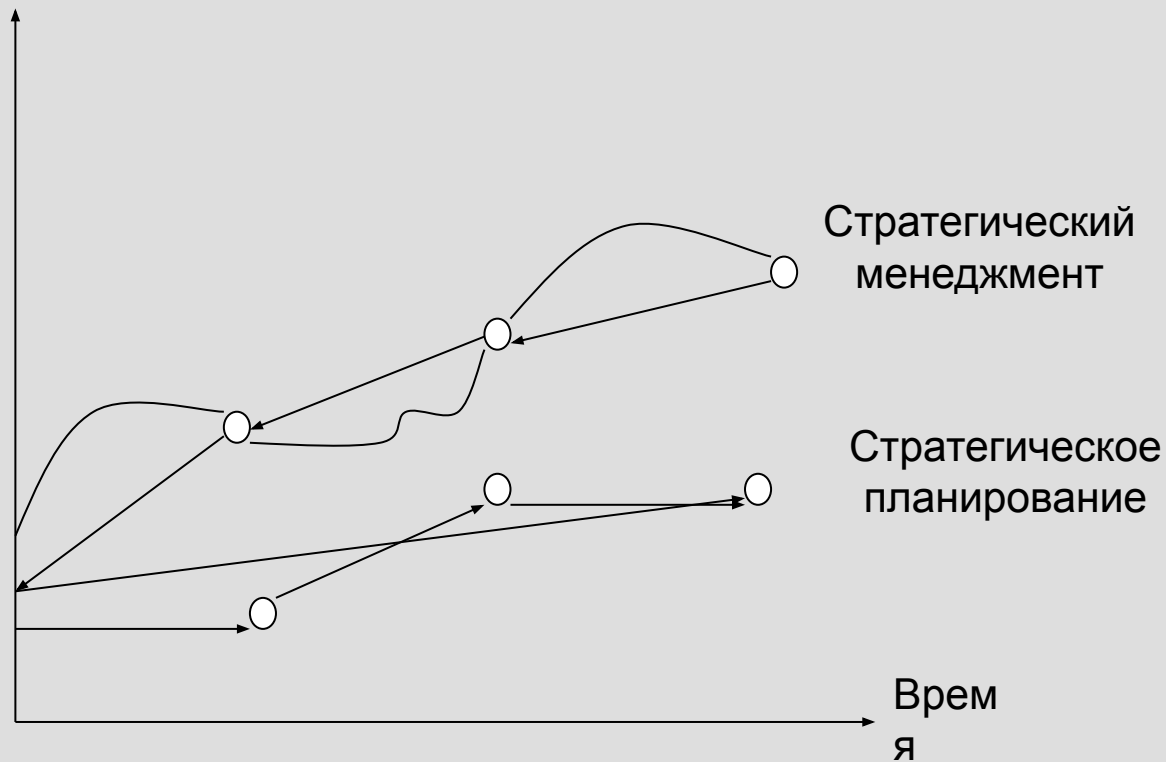
Внедрение и
реализация
стратегии

Оценка
деятельности,
отслеживание
изменений и
корректировка

Формирование стратегического видения



Производительность



Стратегическое видение и миссия



- Otis Elevator

Наша миссия – предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания.

- Eastman Kodak

Мы делаем фото

- Сеть отелей Ritz-Carlton

Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю.

Формирование стратегического видения



● Важнейшие параметры

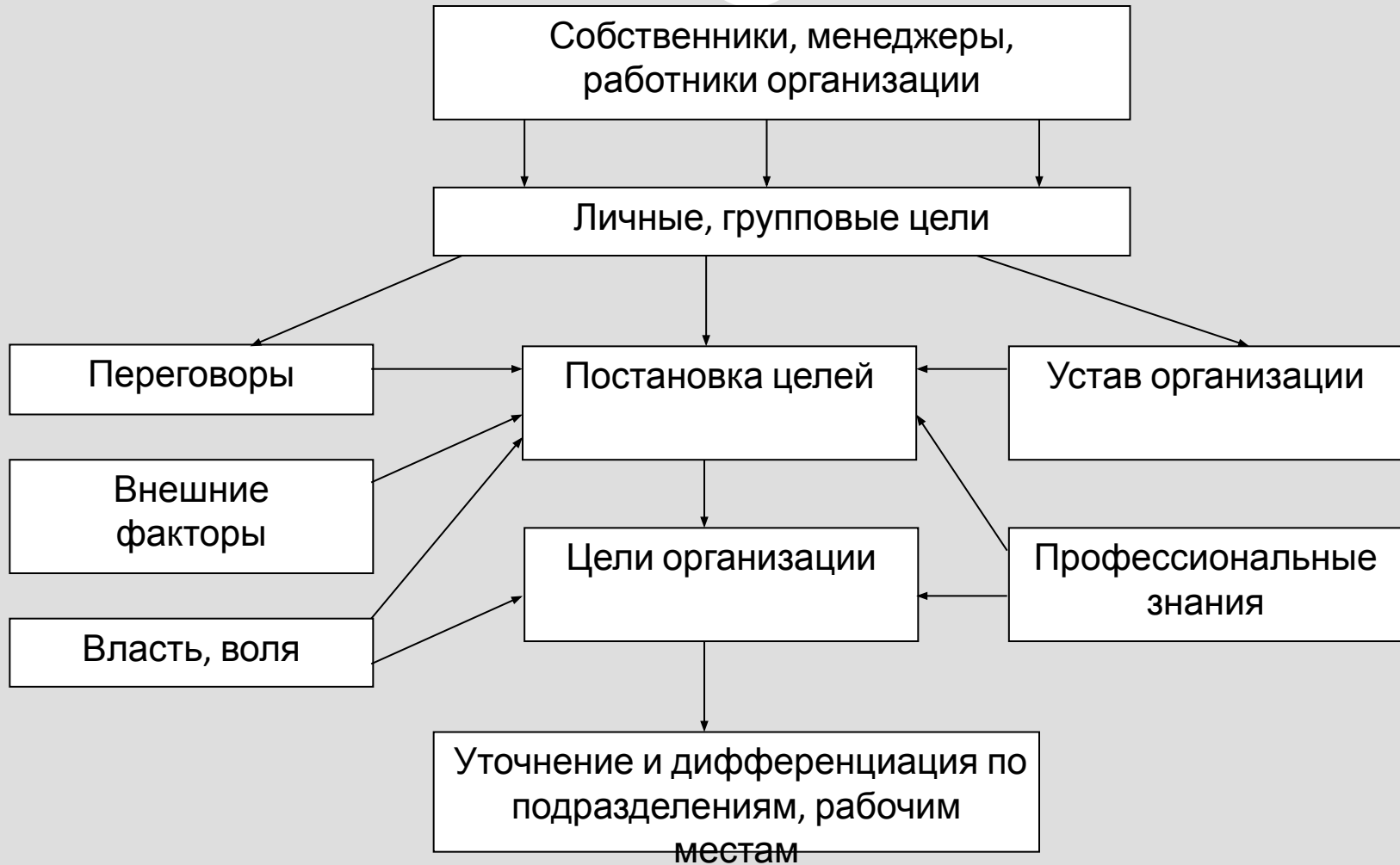
- Изменения в сегменты рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании.
- Изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворить.
- Изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить.
- Новые географические и товарные рынки, на которые надо выйти.
- Имидж компании через пять лет.
- Будущее компании.

Формирование стратегического видения

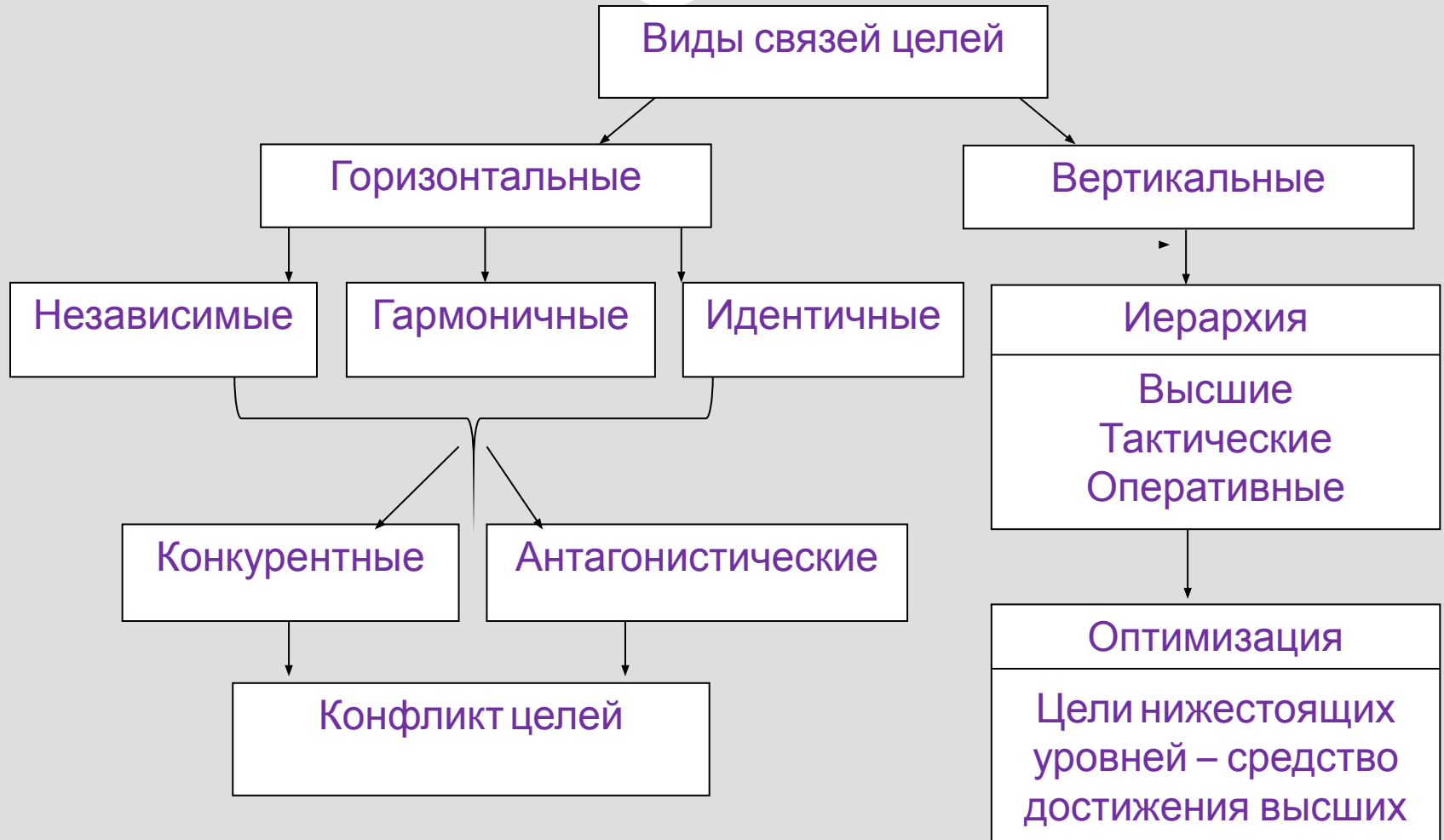


- Творческий подход.
- Документальное представление.
- Преодоление сопротивления.

Постановка целей



Постановка целей



Постановка целей



Финансовые цели

- увеличение темпов роста оборота;
- увеличение темпов роста прибыли;
- рост дивидендов;
- рост рентабельности;
- рост дохода на инвестированный капитал;
- увеличение потоков денежных средств;
- повышение цены акций;
- расширение диверсифицированной базы прибыли;
- стабильные доходы в условиях спада.

Стратегические цели

- увеличение доли рынка;
- повышение качества продукции;
- уменьшение затрат по сравнению с конкурентами;
- улучшение репутации у потребителей;
- улучшение обслуживания потребителей;
- признание в качестве лидера в области технологии и продукции;
- повышение конкурентоспособности;
- расширение возможностей роста;
- полное удовлетворение потребителей;
- переход на более широкую и привлекательную номенклатуру.

Постановка целей



- **Конкретность.**
- **Измеримость.**
- **Достижимость .**
- **Непротиворечивость.** (должны соответствовать общехозяйственным целям организации).
- **Срочность** (должны иметь четкий срок).
- **Оценивание** в ходе реализации.
- **Обновление.**

Разработка стратегии



Корпоративная
стратегия

Бизнес-стратегии

Функциональные стратегии

Операционные стратегии

Корпоративные стратегии



- Освоение и укрепление позиций в новых отраслях.
- Повышению производительности всех подразделений.
- Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество.
- Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов.

Бизнес-стратегии



- Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом.
- Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики.
- Накопление необходимых знаний и средств производства.
- Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.
- Решение конкретных стратегических проблем компании.

Функциональные стратегии



- НИОКР.
- Производство.
- Маркетинг.
- Сбыт.
- Финансы.
- Кадры.

Операционные стратегии



- Рекламная компания.
- Закупка сырья.
- Управление запасами.
- Капитальный ремонт.
- Транспортировка.

Стратегический анализ



- Анализ отрасли и конкурентной ситуации.
- Анализ внешней среды.
- Анализ внутренней среды.

Анализ отрасли и конкурентной ситуации



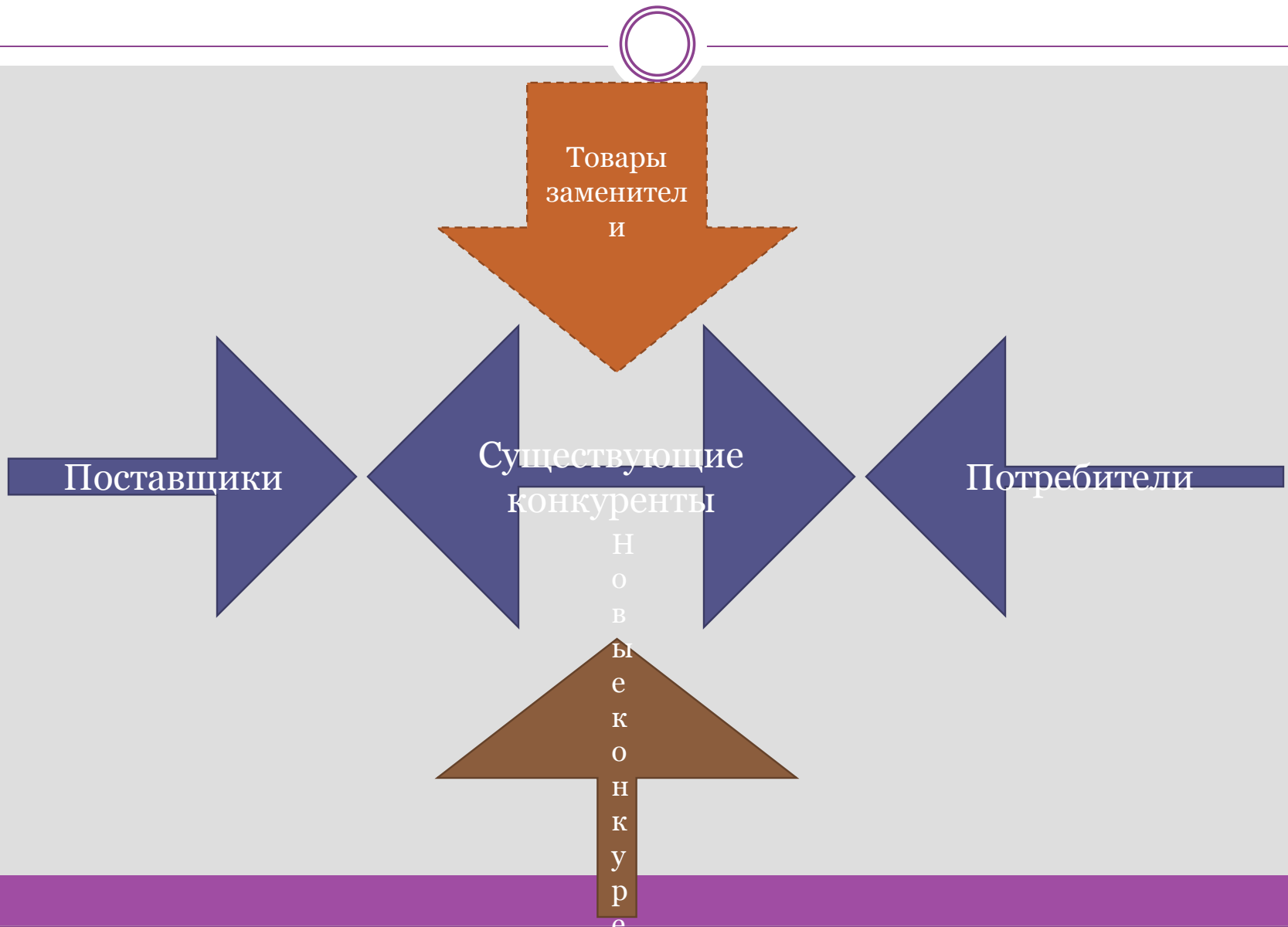
1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Анализ конкурентной среды.
3. Движущие силы.
4. Конкурентная позиция стратегических групп.
5. Анализ конкурентов.
6. Ключевые факторы успеха.
7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность.

Основные экономические характеристики отрасли



- Размер рынка.
- Масштаб конкуренции.
- Темпы роста рынка.
- Количество конкурентов и их доли.
- Количество покупателей.
- Степень интеграции основных конкурентов.
- Каналы распространения продукции.
- Скорость технологических изменений.
- Степень дифференциации продуктов.
- Экономия на масштабе.
- Эффект обучаемости.
- Входные и выходные барьеры.
- Отраслевой показатель рентабельности.

Рыночные силы



Конкуренция между продавцами



- Количество конкурентов и их доли.
- Темп роста рынка.
- Экономия на масштабе.
- Затраты потребителя на переключение.
- Затраты на выход из рынка.

Рыночная сила поставщиков.



- Количество поставщиков.
- Затраты на переключение.
- Обратная интеграция.
- Прямая интеграция.
- Вклад стоимости сырья в себестоимости продукта.

Рыночная сила потребителей.



- Количество потребителей.
- Затраты потребителя на переключение.
- Обратная интеграция.
- Корпоративные и индивидуальные клиенты.

Угроза появления новых конкурентов



- Экономия на масштабе.
- Эффект обучаемости (кривая обучения).
- Эффект опыта.
- Патентная защита.
- Входные барьеры.
- Лицензионные ограничения.
- Прямая интеграция.

Влияние товаров-заменителей.



- Соотношение цена-качество.
- Доступность.
- Затраты потребителя на переключение.
- Скорость внедрения ноу-хау.

Цепочка ценности



- ИНФРАСТРУКТУРА
- ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА

- УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
- УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

- ТЕХНОЛОГИИ
- МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ

ПОСТАВКА СЫРЬЯ

ПРОИЗВОДСТВО

РЕАЛИЗАЦИЯ

Система стоимости



ЦЕПОЧКА
ЦЕННОСТИ
ПОСТАВЩИКОВ

ЦЕПОЧКА
ЦЕННОСТИ
ФИРМЫ

ЦЕПОЧКА
ЦЕННОСТИ
КАНАЛОВ
СБЫТА

ЦЕПОЧКА
ЦЕННОСТИ
ПОКУПАТЕЛЕЙ

Движущие силы конкуренции



- Электронная коммерция.
- Глобализация отрасли.
- Изменение долгосрочных тенденций отрасли.
- Изменение в составе потребителей.
- Внедрение новых товаров.
- Развитие технологий.
- Маркетинговые инновации.
- Выход (уход) на рынок крупных компаний.
- Изменение в издержках и прибыли.
- Рост спроса на персонализированные либо стандартные товары.
- Изменения в законодательстве и госполитике.
- Изменение общественных ценностей и образа жизни.
- Снижение неопределенности и риска для бизнеса.

Конкурентная позиция стратегических групп



- Установить параметры дифференциации (цена/качество, география, интеграция, ассортимент, каналы распространения, набор доп. услуг).
- Сопоставить графики по двум параметрам.
- Объединить совпавшие по месту компании в одну стратегическую группу.
- Заключить каждую стратегическую группу в круг диаметр которого соответствует доли рынка.



Анализ конкурентов



- Анализ стратегии конкурентов
- Выявление будущих лидеров отрасли.
- Прогноз действий конкурентов.

Классификация целей и стратегии

Виды целей	Примеры
Масштаб конкуренции	местный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный
Стратегическое намерение	лидировать на рынке, опередить текущего лидера, войти в 5-ку лидеров, войти в 10-ку лидеров, подняться на 1-2 ступени в иерархии, опередить одно из конкурентов, выжить
Борьба за долю рынка	Активное расширение за счет приобретений и внутреннего роста, расширение за счет внутреннего роста, расширение за счет приобретений, сохранить долю, уступить долю
Борьба за конкурентную позицию	Укрепление и расширение, укрепление, сохранение средней позиции, борьба, отступление
Характер действий	Наступательный, оборонительный, комбинированный, активный, осторожный
Конкурентная стратегия	Лидерство по издержкам, ориентация на нишу, дифференциация товара,

SWOT-анализ



**Внутренняя
среда**

- **Сильные стороны**
- **Слабые стороны**

**Внешняя
среда**

- **Возможности**
- **Опасности**

Анализ внешней среды



Анализ макросреды



Анализ макросреды



Политико-правовые факторы:

- правительственная стабильность;
- налоговая политика;
- антимонопольное законодательство;
- охрана природной среды;
- внешнеэкономическое законодательство;
- политика к иностранному капиталу;
- профсоюзы и т.д.

Социокультурные факторы:

- демографическая структура;
- стиль жизни, обычаи;
- социальная мобильность;
- активность потребителей и т.д.

Экономические факторы:

- тенденции валового национального продукта;
- стадия делового цикла;
- курсы национальных валют;
- уровень инфляции;
- контроль цен и заработной платы;
- цены на энергоресурсы;
- инвестиционная политика и т.д.

Технологические факторы:

- затраты на НИОКР;
- защита интеллектуальной собственности;
- государственная политика в области НТП;
- новые продукты и т.д.

Анализ микросреды



Группы	Критерии оценки
Потребители	Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис
Акционеры	Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды, влияние на управление
Правительство	Исполнение заказов, уплата налогов, поддержка правительственных программ
Профсоюзы	Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда, возможности профессионального роста
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контрактов
Поставщики	Своевременность исполнения платежей, стабильность заказов
Конкуренты	Скорость проникновения на рынки, конкурентные преимущества, инновации
Общественность	Вклад в развитие общества, создание рабочих мест, воздействие на природную среду

Матрица позиционирования возможностей



Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

Матрица позиционирования угроз



Вероятность	Разрушение	Критическое	Тяжелое	Легкое
Высокая	Немедленное устранение	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению
Средняя	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации
Низкая	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации	Мониторинг ситуации

Анализ внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии в целом, в том числе по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение, в том числе как состояние текущего баланса, уровень бухучета, финструктура, уровень финансового менеджмента и др.			
5. Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе по конкретным продуктам			
6. Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе по конкретным бизнесам			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационная технология			
9. Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10. Способность к лидерству			
11. Уровень производства			
12. Уровень маркетинга			
13. Уровень менеджмента			
14. Качество персонала			
15. Репутация на рынке			
16. Репутация как работодателя			
17. Отношение с органами власти			
18. Отношение с профсоюзом			
19. Отношение со смежниками			
20. Инновации как исследования			

SWOT – матрица



	Возможность	Угрозы
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

Базовые конкурентные стратегии



*Стратегия лидерства
по издержкам*

*Стратегия широкой
дифференциации*

**Стратегия
оптимальных
издержек**

*Сфокусированная
стратегия низких
издержек*

*Сфокусированная
стратегия
дифференциации*

Базовые конкурентные стратегии

Отличительная черта	CL	D	O	FCL & FD
Стратегическая цель	Большая доля рынка	Большая доля рынка	Чувствительные к потребительской ценности клиенты	Узкий сегмент со специфичными предпочтениями
Ассортимент товаров	Качественная базовая модель, мало модификаций	Много модификация, широкий выбор	Качество от среднего и выше, модификаций много	Удовлетворение специфических нужд клиентов
Приоритеты в производстве	Сохраняя качество – снижаем издержки	Превосходство товара, дополнительная ценность	Дополнительные свойства, умеренная цена	Учет вкусов и нужд клиентов отдельного сегмента
Приоритеты в маркетинге	Реклама свойств, обеспечивающих низкие издержки	Делаем то, за что платит клиент. Повышение цены за особые свойства	Оптимальное сочетание цена/качество	Анализ удовлетворенности клиента.
Поддержка стратегии	Постоянное сокращение издержек	Постоянное совершенствование товара, имидж, бренд	Совершенствуем свойства и снижаем издержки	Жесткая сегментация, превосходство в своем сегменте

Стратегии низких издержек



- Большинство покупателей чувствительны к цене.
- Достижение максимального превосходства по издержкам над конкурентами.
- *Сокращение издержек за счет снижения потребительской ценности товара отталкивает покупателей.*

Конкурентное преимущество по издержкам



- Повышение эффективности управления внутренней цепочкой ценности и использование резервов снижения затрат в отдельных звеньях.
- Реорганизация цепочки ценности компании, исключая самые затратные звенья.

Изменение издержек



1. Масштаб производства.
2. Обучаемость и накопление опыта.
3. Приобретение ключевых ресурсов.
 1. Наем временных работников
 2. Крупномасштабные закупки
 3. Региональные различия
4. Улучшение координации звеньев цепочки
5. Совместное использование оборудования и ресурсов.

Изменение издержек



6. Вертикальная интеграция.
7. Политика первопроходца или последователя.
8. Загрузка производственных мощностей.
9. Выбор стратегии и производственных решений
 1. Сокращение услуг потребителям
 2. Уменьшение количества потребительских свойств товара
 3. Снижение оплаты труда
 4. Сокращение каналов распространения
 5. Сокращение времени доставки
 6. Системы оплаты труда, направленные на повышение производительности
 7. Уменьшение объема закупаемых материалов.

Реорганизация цепочки ценности



1. Электронные технологии.
2. Прямая продажа, прямой маркетинг.
3. Упрощение дизайна.
4. Отказ от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств.
5. Переход на упрощенные, гибкие и менее капиталоемкие технологии.
6. Отказ от использования дорогостоящего сырья.
7. Перемещение производственных мощностей.
8. Концентрация на основных запросах клиентах.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Использование стратегии лидерства по издержкам



1. Сильная конкуренция по цене.
2. Стандартный или для широкого круга потребителей продукт.
3. Невозможность дифференциации товара.
4. Стандартное использование товара.
5. Низкие затраты на смену марки.
6. Сотрудничество с крупными клиентами.
7. Препятствия для появления новых конкурентов.

Недостатки стратегии CL



- Издержки должны снижаться значительно больше, чем цены, а объем продаж расти еще значительно больше.
- Лидерство по издержкам – легко воспроизводимая стратегия.
- Увлечение деятельностью по снижению издержек чревато упущением инициативы в других сферах развития компании.

Стратегии дифференциации



- Предложение товара с уникальными потребительскими свойствами и поддержание этой уникальности длительное время.
- Возможности:
 - Назначить более высокую цену.
 - Увеличить объем продаж.
 - Повысить уровень приверженности покупателя.

Типы дифференциации



- Уникальные вкусовые качества.
- Разнообразие потребительских свойств.
- Большой выбор и простая процедура покупки.
- Уникальный сервис.
- Повышенная потребительская ценность по прежней цене.
- Качество исполнения.
- Широкий ассортимент.
- Имидж и репутация.

Сферы создания дифференциации



- Закупки и МТО.
- НИОКР для создания нового товара.
- НИОКР для совершенствования производства.
- Производственный процесс.
- Внешняя логистика и сбыт.
- Маркетинг, продажи и обслуживание клиента.

Конкурентные преимущества



- Придание товару потребительских свойств, сокращающих затраты на потребление.
- Повышение эффективности использования товара потребителем.
- Придание товару потребительских свойств, обеспечивающих неэкономические или нематериальные преимущества.
- Создавать дополнительную потребительскую ценность за счет уникальных конкурентных возможностей.

Использование стратегии дифференциации



- Существуют широкие возможности дифференциации, а большинство потребителей считают дополнительные свойства ценными.
- Потребности потребителей и способы использования товара разнообразны.
- Конкуренты избрали разные направления дифференциации.
- Отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов.

Недостатки стратегии дифференциации



- Дифференцирующее свойство с точки зрения покупателя не снижает его затраты и не дает преимуществ.
- Цена намного выше чем у конкурентов, свойства товара превосходят потребности клиентов.
- Слишком высокая цена за дополнительные свойства.
- Отказ от оповещения потребителя о новых свойствах товара.
- непонимание отношения потребителя к содержанию ценности продукта.

Стратегия оптимальных издержек



- Бережливое производство

Сфокусированные стратегии



- Сегментирование рынка по заданным критериям.
- Выделение целевого сегмента в котором издержки по завоеванию конкурентного преимущества для компании ниже, чем у конкурентов.

Использование сфокусированной стратегии



- Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста.
- Отсутствие интереса к сегменту со стороны лидеров отрасли.
- Достаточное количество сегментов и ниш в отрасли.
- Отсутствие конкуренции за обслуживание сегмента.
- Наличие у компании опыта и ресурсов.

Недостатки сфокусированной стратегии



- Из узкого сегмента легче вытеснить конкурента.
- Возможность трансформирования потребностей клиентов и их переход в другой сегмент.
- Стирание различий между сегментами.
- Повышение привлекательности сегмента.

Стратегии сотрудничества



- Разрыв в ресурсах и конкурентных возможностях.
- В современных условиях компания не способная быстро обеспечить себе выгодную рыночную позицию, утрачивает ключевые возможности.
- Объединение усилий с надежными союзниками позволяет решить эти вопросы.

Стратегии сотрудничества



- Исследовательские союзы.
- Союз в поставщиками материалов и комплектующих.
- Союз для совместной дистрибуции.
- Союз для диверсификации.

Использование стратегии сотрудничества



- **Лидерство на глобальном рынке:**
 - Быстрое проникновение на национальные рынки и создание потенциала для освоения глобального рынка.
 - Получение достоверной информации о незнакомом рынке.
 - Получение ценных навыков и компетенций.
- **Лидерство в стратегической перспективе:**
 - Создание плацдарма для вхождения в новую отрасль.
 - Доступ к новым технологиям.
 - Объединение ресурсов и возможностей.

Недостатки стратегии сотрудничества



- Высокая вероятность конфликтов.
- Расхождение в целях и приоритетах.
- Необходимость тесного партнерства и постоянного контакта.

Стратегии слияния и поглощения



- Стремление лидировать на глобальных рынках.
- Желание занять выгодную позицию в отрасли в будущем.

Стратегии вертикальной интеграции



● Обратная интеграция.

- Увеличение объема производства, экономия на масштабе.
- Высокая прибыльность у поставщика.
- Снижение зависимости от поставщиков важных компонентов.
- Уход от крупных поставщиков со значительной рыночной силой.

● Прямая интеграция.

- Высокая прибыльность о дистрибьюторов.
- Избирательность дистрибьюторов по продуктам.
- Исключение оптово-розничного звена.

Недостатки стратегии вертикальной интеграции



- Увеличение капиталовложений.
- Медленная адаптация к новым технологиям.
- Ориентация только на собственные возможности и источники снабжения.
- Затрудняется достижения баланса мощностей.
- Необходимо наличие разнообразных навыков.
- Сокращение производственной гибкости и скорости выведения новых продуктов на рынок.

Стратегии сужения бизнеса



- Деинтеграция.
- Аутсорсинг.

Использование стратегии сужения бизнеса



- Независимые партнеры выполняют функции лучше и дешевле.
- Передается вид деятельности не являющийся конкурентно значимым.
- Снижается риск, связанный с изменениями технологий.
- Повышается организационная гибкость и оперативность принятия решений.
- Позволяет сосредоточиться на основном бизнесе.

Преимущества стратегии сужения бизнеса



- Получать комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле.
- Улучшать инновационные возможности компании.
- Обеспечивать большую гибкость компании.
- Ускорять приобретение ресурсов и навыков.
- Сосредоточиться на основных операциях.

Недостатки стратегии сужения бизнеса



- Возможность утраты видов деятельности, обеспечивавших компании успех в длительном периоде.

Наступательные стратегии



- Догнать и перегнать конкурента.
- Использование слабых сторон конкурента.
- Одновременные действия на нескольких фронтах.
- Захват незанятых пространств.
- Партизанская война.
- Стратегия упреждающих ударов.

Догнать и перегнать конкурента



- Превосходство конкурента по свойствам предлагаемого товара, либо по организационным возможностям и ресурсам.
- Предложение аналогичного по качеству товара по более низкой цене (классика).
- Технологический прорыв.
- Придание товару новых потребительских свойств.
- Рекламная компания с элементами антирекламы.
- Расширение ассортимента товара.
- Создание уникальной системы обслуживания клиентов.

Использование слабых сторон конкурента



- Привлечение потребителей конкурентов предлагающих низкокачественную продукцию.
- Организация специальных продаж для клиентов недовольных качеством обслуживания.
- Атака на конкурентов со слабой торговой маркой.
- Активизация в регионах, где конкуренты имеют небольшие доли.
- Работа с сегментами, в которых конкуренты не могут или не хотят работать.

Одновременные действия на нескольких фронтах



- Масштабное наступление с широким набором мероприятий.
- Рассеивает внимание конкурентов и вынуждает их защищаться на нескольких направлениях.

Захват незанятых пространств



- Предложение новых видов товаров.
- Создание прочных позиций в географических регионах.
- Создание новых сегментов за счет дифференциации товаров.
- Переориентация на технологии нового поколения и вытеснение существующих товаров, производственных процессов и услуг.

Партизанская война



- Внезапные рейд
 - Резкое снижение цен.
 - Неожиданные всплески маркетинговой активности.
 - Проведение специальных мероприятий против конкурентов, столкнувшихся с проблемами.
- Сокращение сроков поставки.
- Расширение объема технических консультаций.
- Судебные иски (антимонопольное законодательство или недобросовестная реклама).

Стратегия упреждающих ударов



- Приобретение компании с уникальным опытом или технологией.
- Эксклюзивные договоры с лучшими дистрибьюторами.
- Долгосрочные контракты с лучшими поставщиками.
- Захват лучшего географического положения.

Выбор объекта атаки



- Лидер рынка.
- Ближайшие последователи.
- Компании, находящиеся на грани ухода с рынка.
- Небольшие местные и региональные компании.

Оборонительные стратегии



- Перекрытие возможных путей атаки.
- Демонстрация способности к ответным действиям.

Перекрытие возможных путей атаки



- Разработка альтернативных технологий.
- Новые модели товаров.
- Расширение ассортимента с включением недорогих моделей.
- Улучшение кадровой политики.
- Увеличение гарантийных сроков, бесплатная техподдержка, быстрая поставка запчастей.

Демонстрация способности к ответным действиям



- Публичные заявления о готовности сохранить долю любой ценой.
- Публичные заявления о расширении производственных мощностей.
- Распространение информации о новых товарах, технологиях.
- Обнародование информации о готовности снижать цены.
- Создание резерва наличности.
- Решительные ответные действия на акции небольших конкурентов.

Стратегия первопроходца



- Первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей.
- Опережение в технологиях, каналах сбыта.
- Первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании.
- Обеспечивает захват незанятых пространств.

Недостатки стратегии первоходца



- В случае легкой воспроизводимости товара последователи быстро догонят.
- Большие затраты у первоходца и незначительный эффект обучаемости.
- При недостаточной проработанности нового товара последователи могут предложить более качественный продукт.
- При высокой скорости технологического развития последователь может предложить более совершенный товар второго или третьего поколения.