

Тема 11. СТРАТЕГИИ ОТРАСЛЕВОГО ЛИДЕРСТВА

11.1. Стратегии для компаний-лидеров отрасли

11.2. Стратегии для компаний-преследователей

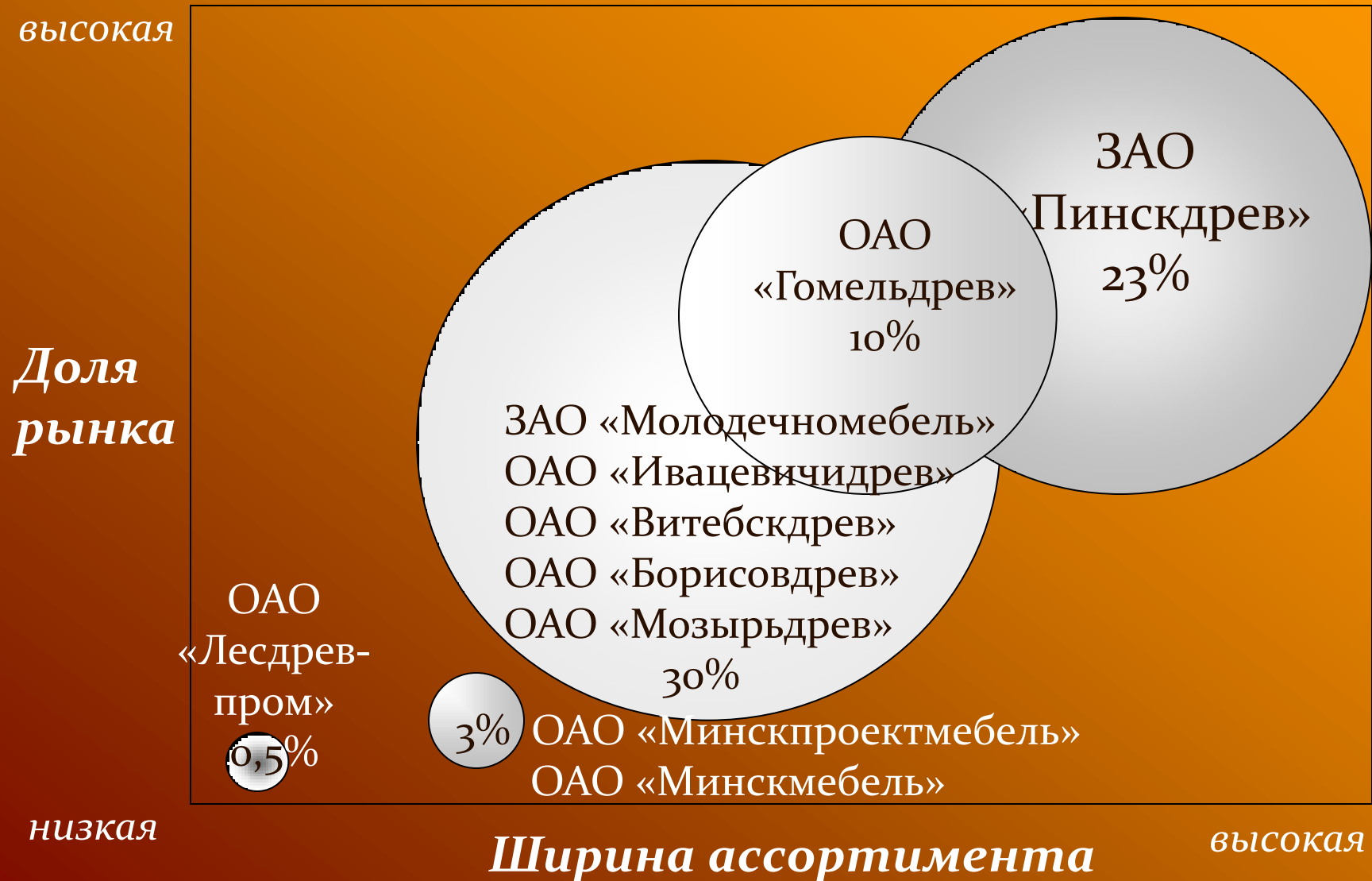
11.3. Стратегии для неконкурентоспособных компаний



1. Стратегии для компаний-лидеров отрасли

- ◆ *Лидерами отрасли* являются предприятия, занимающие на рынке наиболее выгодную позицию и обладающие наилучшими конкурентными возможностями по отношению к другим предприятиям.
- ◆ Лидеры формируют конкурентную среду, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и активизируя мероприятия по продвижению товаров.
- ◆ Позиции лидеров в отрасли, как правило, определяют по размеру доли рынка.

Стратегическая карта положения предприятий концерна «Беллесбумпром»



Позиционирование некоторых предприятий концерна «Беллесбумпром»

Доля рынка 10-20 %

Предприятия-лидеры

(ЗАО «Пинскдрев», ОАО «Гомельдрев»)

Доля рынка 5-7 %

Преследователи

(ОАО «Молодечномебель»,
ОАО «Мозырьдрев», ОАО «Борисовдрев»)

Доля рынка менее
2 %

Участники рыночных ниш

(ОАО «Минскмебель», ОАО
«Минскпроектмебель», ОАО «Брестская
мебельная фабрика» и др.)

Лидеры отрасли и доминирующие фирмы используют следующие стратегии:

□ *наступления (масштабные, превентивные)*

Принцип: лучшая защита – нападение.

□ *стратегия активной обороны.*

□ *стратегия демонстрации силы.*

Лидеры нередко проводят так называемую политику «выкручивания рук» торговым фирмам, «принуждая» их отказаться от закупок конкурирующих товаров.

Риск применения стратегии - агрессивность приводит к недовольству клиентов, ухудшая репутацию компании.

2. Стратегии для компаний-преследователей

- ◆ **Компании-преследователи** - это фирмы, являющиеся второстепенными игроками на рынке и располагающие долей рынка на порядок меньше доли рынка лидеров.
- ◆ Последователи - быстро развивающиеся компании, которые могут реализовывать агрессивную стратегию для усиления конкурентной позиции или увеличения своей доли рынка, другие - реализуют сфокусированные стратегии концентрации.

Основные стратегические действия компаний-преследователей:

- ◆ расширение ассортимента продукции;
- ◆ предложение более высоких скидок крупным клиентам;
- ◆ инвестирование в экономичные технологии и оборудование;
- ◆ перестройка цепочки ценности для снижения затрат;
- ◆ перемещение производства;
- ◆ применение стратегий вертикальной интеграции, родственной диверсификации.

Используемые виды стратегий:

- ◆ *стратегии наступления для захвата доли рынка (слабые стороны конкурентов);*
- ◆ *стратегии следования за лидером отрасли (копирование продукции);*
- ◆ *стратегия роста за счет поглощения конкурентов;*
- ◆ *стратегия захвата свободной ниши;*
- ◆ *стратегия специализации;*
- ◆ *стратегия превосходящего качества;*
- ◆ *стратегия отличительного имиджа;*
- ◆ *стратегия добровольного отступления.*

3. Стратегии для неконкурентоспособных компаний

В структуре отраслевой конкуренции предприятия, имеющие низкую долю рынка, относятся к ***слабым бизнесам или участникам рыночных ниш.***

Данные предприятия располагают слабыми конкурентными преимуществами в силу занимаемой позиции, имеют нестабильные финансовые показатели (продажи), низкую рентабельность или убыточность производства некоторых видов товаров.

Компании со слабыми позициями могут использовать следующие стратегии:

- ◆ **стратегии наступления** для выхода из кризиса (обходных маневров, слабые стороны конкурента, «партизанские»).

Задачи: радикально снизить издержки или реализовать дифференциацию товара, вложив в это достаточные инвестиции (собственные или внешние);

- ◆ **стратегия активной обороны** – борьба за клиентов и удержание текущей доли рынка.

Задачи: стимулировать продажу товаров и достигнуть средних темпов роста в отрасли;

- ◆ **стратегия последнего тайма** - реинвестирование средств в бизнес на минимальном уровне и стремление максимизировать прибыль в краткосрочной перспективе, готовясь в долгосрочной перспективе уйти с рынка;
- ◆ **распродажа части активов** - высвобождение денежных средств для решения проблем с ликвидностью;
- ◆ **стратегия немедленного выхода** - ликвидация убыточных и неперспективных предприятий, прибыльность которых обеспечить нельзя (минимизация убытков).

Спасибо за внимание

