**Задание 15.**

Компания Ritz-Carlton, работающая на рынке гостиничных услуг, ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton: 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат; 2) отражение национального колорита в архитектуре зданий отелей; 3) великолепные рестораны с изысканным меню; 4) элегантные вестибюли и места отдыха; 5) бассейны, спортивные залы н другие помещения для досуга я времяпрепровождения; 6) повышенное качество обслуживания номеров; 7) масса гостиничных услуг и возможностей для вос­становления сил непосредственно в отеле; 8) большой, хорошо обученный штаг сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиента наилучшим образом.

*Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее конкурентную стратегию.*

**Задание 16.**

Организация, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

*Определить стратегию развития организации.*

**Задание 17.**

Toyota Motor Co. широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, Toyota достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам н технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты:

1. использование своего опыта производства высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производстве элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов.
2. снижение цен благодаря своим относительно низким производственным издержкам (Mercedes и BMW продавали свои модели по цене от 40 до 75 тыс. долл., а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществам по издержкам цены на ее элитные модели могут быть в пределах 38-42 тыс. долл., что позволит привлечь покупателей, для которых цена имеет относительно небольшое значение, и убедить владельцев Кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus.
3. создание сети дилеров модели Lexus, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить особое, персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Стратегия компании Toyota была настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы стать более конкурентоспособной, прекратила производство моделей 1994 г. и снизила на них цены, введя на рынок вместо них новую серию автомобилей С-Class по цене 30-35 тыс. долл. Модели Lexus S400 и Lexus SC3OO/400, по оценке всемирной автомобильной ассоциации, заняли по качеству в 1993 г. соответственно первое н второе места

*Определить стратегию развития компании Toyota.*

**Задание 18.**

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирают относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны; 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) комнаты просто обставлены и декорированы.

Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того, чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу на радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены.

*Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее конкурентную стратегию.*

**Задание 20**

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: «Вся наша продукция удовлетворит вас на 100 %. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий».

*Определите характер конкурентной стратегии компании LL*

**Задание 21.**

Копания Iowa Beef Packers смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при упаковке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты - фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделывают туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины.

Компания Iowa Beef Packers построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделывалось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке; большинство расходов по транспортировке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии компании оказался столь внушительным, что в 1985 году, оставив позади предыдущих лидеров - Swift, Wilson, Armour, она стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

*Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.*

**Задание 24.**

Организация реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация навесь рынок, основой конкурентного преимущества является способность организации предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов, ассортиментный набор включает много разновидностей товаров, делает акцент на обеспечение потребителю возможности выбора среди различных характеристик; в производстве ведется поиск путей создания ценностей для покупателей, создание превосходного товара. Маркетинговая стратегия предполагает создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить, а установление повышенной цены покрывает дополнительные издержки, связанные с созданием таких качеств. Поддержка стратегии выражается в концентрации на нескольких ключевых отличительных чертах товара, усилении их и создании соответствующей репутации и имиджа.

*Определить тип конкурентной стратегии организации.*

**Задание 28.**

В своей деятельности организация реализует одну из общих стратегий конкуренции, направленную на создание конкурентных преимуществ. Данная стратегия состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии организации состоит в удовлетворении потребностей выбранною целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты. Стратегия организации одновременно опирается как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента Стратегия позволяет организации добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но приводит к малой доле рынка в целом.

*Определить тип конкурентной стратегии организации и возможность ее построения только на лидерстве по издержкам или дифференциации.*

**Задание 29.**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода

*Определить тип стратегии развития компании.*

**Задание 33.**

На протяжении ряда лет — с середины 80-х гг. - спрос на фортепиано падал на 10 % ежегодно. Современные родители не уделяли занятиям своих детей музыкой того внимания, которое когда-то уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находит фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн.) в Америке, Европе и Японии очень редко используется. В большинстве случаев причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили занятия музыкой и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов используется как элемент интерьера и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышают средний уровень.

Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности дли организации. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено приспособление, которое превращало фортепиано в старомодные автоматические фортепиано, способные воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5-дюймовом флоппи-диске (на таком же, как для компьютера). Цена такого приспособления составляла 2500 долл. США за штуку. Одновременно Yamaha представила на рынок дисклавир, модель звукового пианино, которое не только вос­производило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на дисклавир составила 8000 долл. США. В конце 1988 г. Yamaha предложила 30 дисков с разными записями по цене 29,95 долл. за штуку и планировала увеличить их количество. Yamaha была уверена, что эти высокотехнические разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса.

*Определить характер ситуации* в *отрасли, стратегию развития, выбранную компанией. Назовите стратегии, подходящие для подобной ситуации отрасли*

**Задание 36.**

В основу своей стратегии организация положила проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала слишком зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Организация, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении организация выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля.

*Определить, какую стратегию развития реализует организация и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.*