



*Изучение конкурентов и
завоевание преимуществ
в конкурентной борьбе*

Вопросы лекции

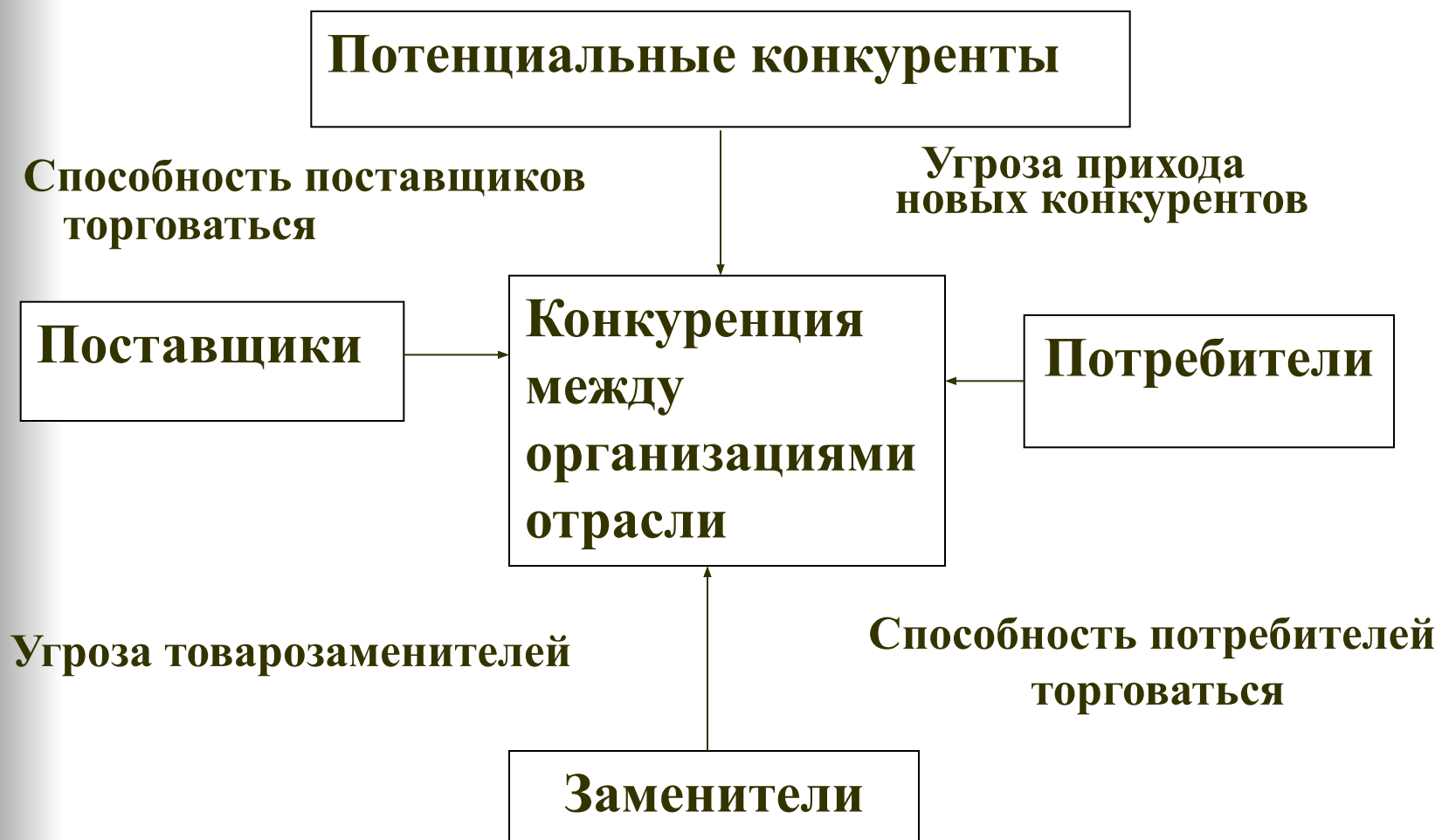
- 1. Привлекательность отрасли и конкурентная борьба внутри нее.**
- 2. Выявление приоритетных конкурентов и определение силы их позиций.**

Привлекательность отрасли и конкурентная борьба внутри нее.

Теоретики выделяют пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли, и позиции организации в конкурентной борьбе :

- 1. Возможность появления новых конкурентов;**
- 2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами;**
- 3. Сила позиций поставщиков;**
- 4. Сила позиций покупателей;**
- 5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли.**

Концепция конкуренции



- **Существует понятие « барьер вхождения в отрасль », высоту такого барьера следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше).**

Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен на получение этими организациями меньшей прибыли, а может быть и убытки. Необходимо проанализировать, готова ли организация, ради освоения нового бизнеса пойти на это.
2. Привычностью марки товара. Потребители конкурентных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям нужно сделать свою марку популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача.
3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.)

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.
5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создавать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.
6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.
7. Отсутствием опыта производства данного вида продукции, вследствие чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.
8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Сила позиций поставщиков определяется следующими факторами:

- 1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг;**
- 2. Наличием возможности смены поставщиков;**
- 3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию, оборудование, решать организационные и другие вопросы;**
- 4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.**

Сила позиций покупателей также во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно.

Сила позиций покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

- **возможностью переключится на использование других продуктов;**
- **затратами, связанными с этим переключением;**
- **объемом закупаемых продуктов.**

Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций. Так, в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы:

- **рыночный лидер**
- **рыночный претендент**
- **рыночный последователь**
- **организации, действующие в рыночной нише.**

1. Рыночный лидер - организация с наибольшей рыночной долей в отрасли.

Выделяют следующие виды оборонительной стратегии:

- **позиционная оборона**
- **фланговая оборона**
- **упреждающая оборона**
- **оборона с контрнаступлением**
- **мобильная оборона**
- **сжимающая оборона**

- **Позиционная оборона направлена на создание труднопреодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции. В чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлениям к изменениям внешней среды. Лучшим методом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.**
- **Фланговая оборона направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.**

- **Упреждающая оборона основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее (например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию).**
- **Оборона с контрнаступлением используется рыночным лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка (например, противопоставив в рекламе надежность своих изделий недоработкам в новинках конкурента).**

- **Мобильная оборона** направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективными атаки со стороны конкурентов.
- **Сжимающая оборона** основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкуренции при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые исследования.

- **2. Рыночный претендент - организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. Для того чтобы бороться, организация должна обладать определенными преимуществами над рыночным лидером (предлагать лучший продукт, продавать продукт по более низкой цене и т. д.). В зависимости от прочности позиций на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать своих целей, используя различные атакующие стратегии.**

Атакoвая стратегия - стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта. Выделяют пять типов атакoвых стратегий.

1. Фронтальная атака характеризуется активными действиями на позиции конкурентов, попытками превзойти его по сильным аспектам его деятельности (продукты, реклама, цены и т. д.). Для ее реализации организация должна иметь ресурсов больше, чем конкурент, и быть в состоянии вести длительные «боевые действия».

- 2. Фланговая атака направлена на слабые места в деятельности конкурентов, концентрирует усилия на получении преимуществ в этих слабых местах: часто проводится неожиданно для конкурентов.**
- 3. Атака с окружением предполагает атаку со всех направлений, что вынуждает конкурентов держать оборону по всем направлениям: применяется, когда рыночный претендент надеется (имеет возможность) за короткий срок сломить волю конкурента к сопротивлению. Один из вариантов - значительное (на порядок и более) расширение количества модификаций продукта с одновременным резким расширением диапазона цен.**

4. Обходная атака - вид косвенной атаки, реализуемой, как правило, в одном из следующих видов:

- диверсификация производства;
- освоение новых географических рынков;
- осуществление нового скачка в технологии.

5. Партизанская атака заключается в небольших периодических атаках в целях деморализации конкурента, развития у него чувства неуверенности (выборное снижение цен и интенсивное продвижение продукта, использование слабых, с правовой точки зрения, мест в деятельности конкурентов). Такую стратегию обычно используют небольшие фирмы против более крупных конкурентов. Однако, непрерывные партизанские действия - это дорогостоящее удовольствие, которое к тому же для победы должно подкрепляться более массированными атакующими действиями.

- **3. Рыночный последователь - организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Однако, это не говорит о том, что рыночный последователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов. Преимущества: он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера - обычно при меньших уровнях инвестиций и риска. Такая стратегия может обеспечить достаточно высокий уровень прибыльности, рыночные последователи обычно в первую очередь атакуются рыночными претендентами.**

- **4. Организации, действующие в рыночной нише,** обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации-конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Рыночная ниша – это, по сути дела, сегмент в сегменте. Ключевая идея действия в рыночной нише – это высокий уровень специализации относительно рынка, потребителей, продуктов и других аспектов маркетинговой деятельности. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня качества удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам. Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, стараются найти несколько ниш. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывая интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Например, компания «Пепси» своих конкурентов по направлениям их деятельности классифицирует на следующие группы:

- 1. Производители напитков «Кола»;**
- 2. Производители недietetических прохладительных напитков;**
- 3. Производители всех безалкогольных фруктовых напитков;**
- 4. Производители всех безалкогольных напитков, кроме воды.**

Исследования для выделенной группы приоритетных конкурентов можно рекомендовать проводить в следующих направлениях:

- исследование конкурентоспособности продуктов;**
- исследование сравнительной эффективности маркетинговой деятельности;**
- изучение конкурентоспособности фирмы в целом.**