

Понимание конкуренции и конкурентоспособности для рыночно ориентированной компании

# Смысл конкурентной борьбы

- завоевание конкретных потребителей, пользующихся товарами и услугами конкурентов, а не в действия против предприятий-соперников

Конкуренция как внешняя по отношению к компании сила создает как возможности, так и угрозы

# Позитивные и негативные стороны конкуренции

Позитивные стороны	Негативные стороны
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Повышение качества товаров и услуг</li><li>2. Снижение цен, влияние на ценовую дискриминацию, сговор, фиксированные цены</li><li>3. Развитие системы коммуникаций с потребителем</li><li>4. Развитие сервисного сопровождения</li><li>6. Содействие техническому прогрессу</li><li>7. Расширение свободы выбора потребителя</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Экономический шпионаж</li><li>2. Подделка фирменной продукции</li><li>3. Подкуп</li><li>4. Обман потребителей</li><li>5. Соккрытие дефектов</li><li>6. Информаторство</li></ol>

## **Факторы, приводящие в движение конкуренцию:**

- Внедрение на рынок новых фирм
- Рыночное влияние покупателей и поставщиков
- Поведение существующих соперников
- Появление товаров-заменителей (субститутов)

# Вероятность внедрения на рынок новых игроков зависит от «высоты» барьеров:

- Уровень инвестиций для выхода на рынок
- Сумма расходов на мероприятия по продвижению
- Тождественность товара
- Доступ к каналам распределения
- Издержки, связанные с переходом на другие рынки

# Конкурентное преимущество – способ использования возможностей конкуренции

КП – преимущество над конкурентом,  
посредством предложения большей  
ценности потребителю.

## ДВЕ ФОРМЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

- Внешнее
- Внутреннее

# Последовательность достижения конкурентного преимущества

1. Определение основы для конкурентного преимущества (лидерство в области затрат, дифференциация, лидерство в рыночной нише). «Голубой и красный океаны»
2. Выявление возможностей для конкурентного преимущества (проведение конкурентного анализа, оценка привлекательности рынка, недостатки и достоинства конкурентов и самой компании).
3. Разработка конкурентных стратегий.
4. Предвидение реакции конкурентов.





**РИС. 2. ВИДОИЗМЕНЕННАЯ МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА**

	<p><b>Возможности:</b></p> <p>высокие барьеры для выхода на рынок новых участников, связанные с лояльностью потребителей</p>	<p><b>Угрозы:</b></p> <p>низкая доля рынка предприятия</p>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <p>высокий уровень качества товара</p>	<p><b>1. Как использовать возможности?</b></p> <p>Укрепить свои позиции на рынке за счет воспринимаемого качества товаров</p>	<p><b>2. Как снизить угрозы?</b></p> <p>Попытаться увеличить долю рынка, используя потребительскую оценку уровня качества товаров</p>
<p><b>Слабые стороны:</b></p> <p>высокая себестоимость продукции</p>	<p><b>3. Что препятствует использованию возможностей?</b></p> <p>Поставщики продукта с низкой себестоимостью и, соответственно, ценой могут проникнуть на рынок и привлечь внимание потребителей, на данный момент лояльных предприятию</p>	<p><b>4. Что представляет наибольшую опасность?</b></p> <p>Конкуренты, продвигающие товар с более низкой себестоимостью и занимающие большую долю рынка, могут вытеснить предприятие с данного рынка</p>

# Оценка возможностей

## Привлекательность рынка

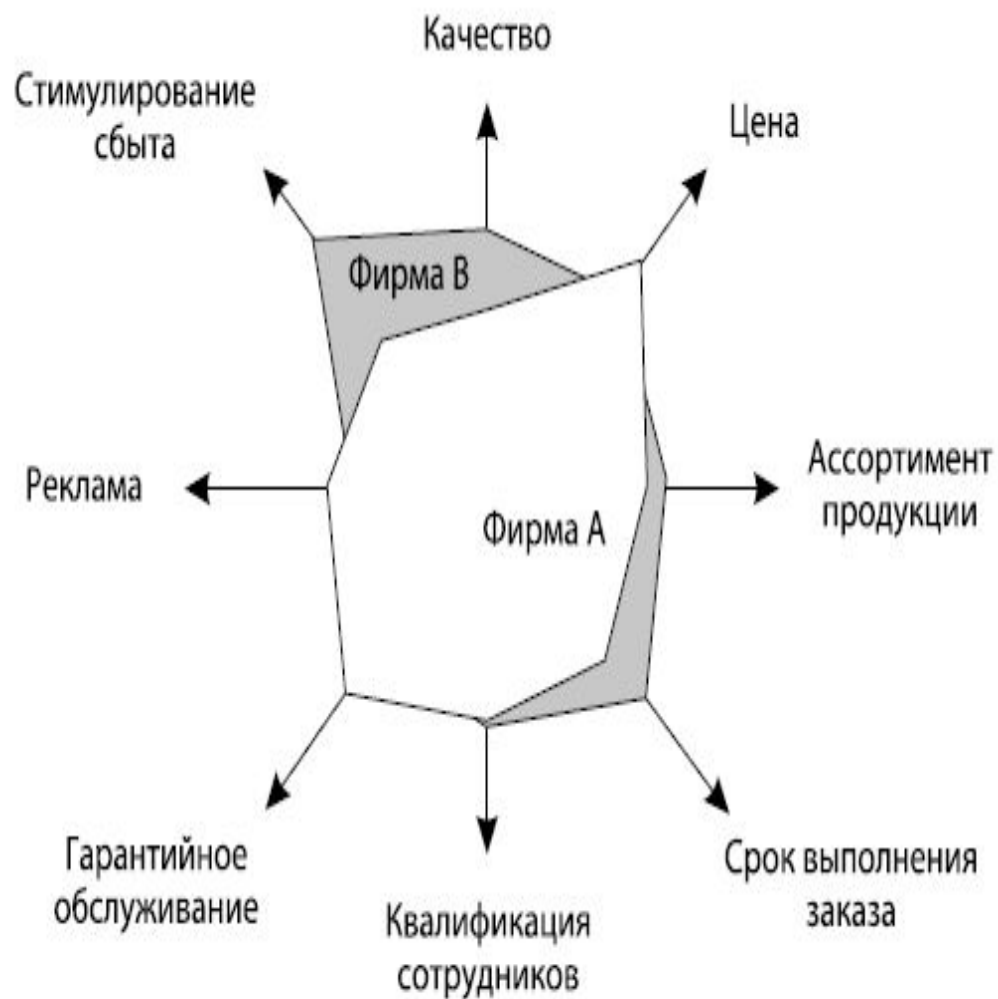
1. Размер рынка
2. Темп роста рынка
3. Цикличность спроса
4. Сезонность спроса
5. Острота конкуренции
6. Темп изменения технологии
7. Барьеры на пути доступа
8. Экономия от масштабов производства
9. Требуемая капитализация
10. Законодательное регулирование

## Способность фирмы воспользоваться преимуществами

1. Доля на рынке
2. Качество продукции
3. Конкурентоспособность цен
4. Возможности маркетинга (маркетинговая активность)
5. Потенциал производства
6. Финансовые ресурсы
7. Возможности распределения
8. Использование мощностей
9. Технологический уровень

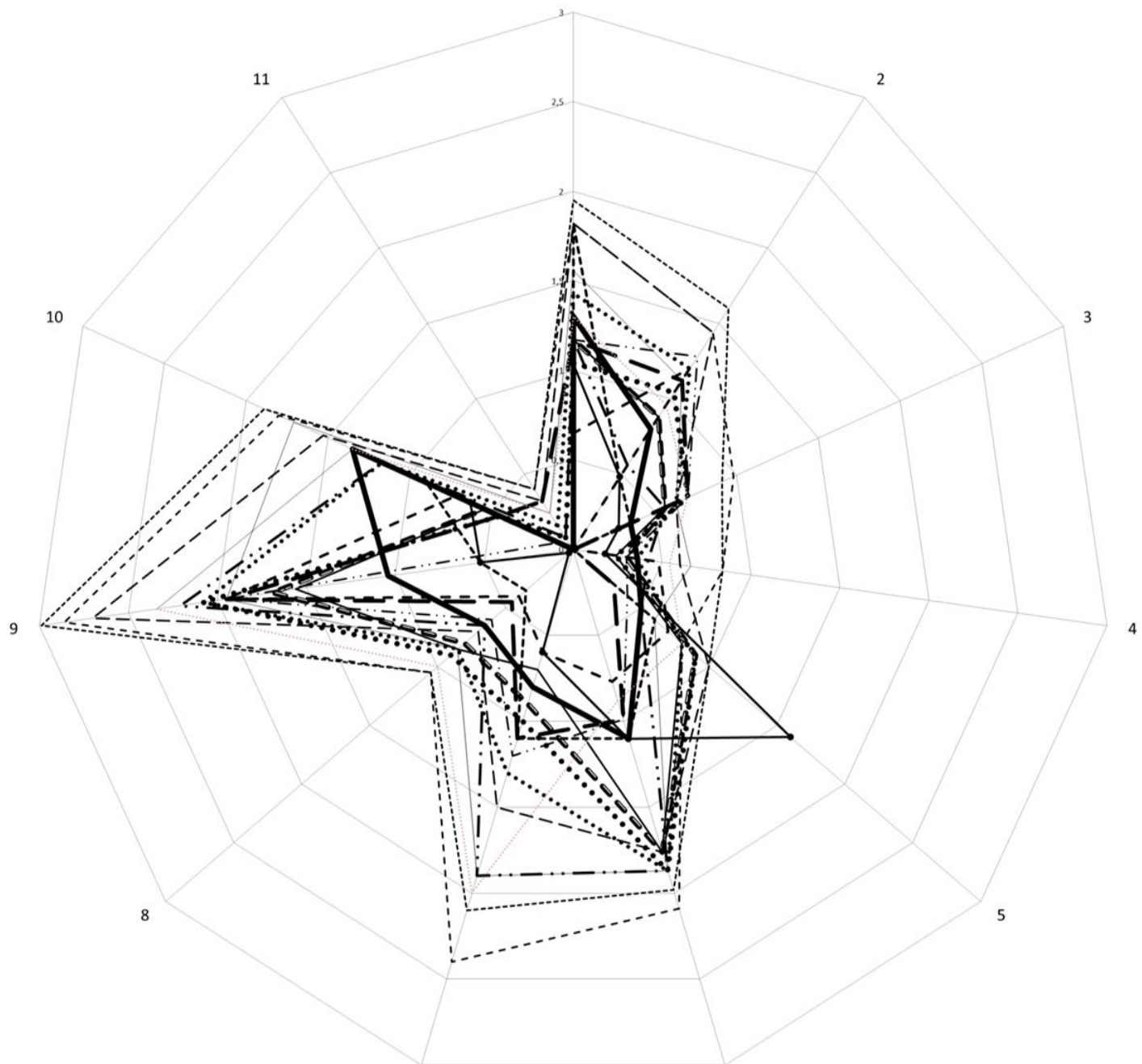
Сильные и слабые стороны конкурентов

Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности





Но- мер ли- нии сетки	Блок показателей	Коэффициент значимости
1.	Санаторно-курортное лечение	0,13
2.	Клиентские программы и сервис	0,08
3.	Организация питания	0,07
4.	Организация досуга и отдыха	0,06
5.	Условия проживания	0,1
6.	Природно-климатические курортные факторы	0,11
7.	Искусственные курортные факторы	0,1
8.	Расположение	0,05
9.	Инфраструктура	0,13
10.	Маркетинговая активность	0,09
11.	Инновации	0,08



••• БРАТСКОЕ ВЗМОРЬЕ  
 - Русь

••• ГОРЯЧИНСК  
 - Усьель

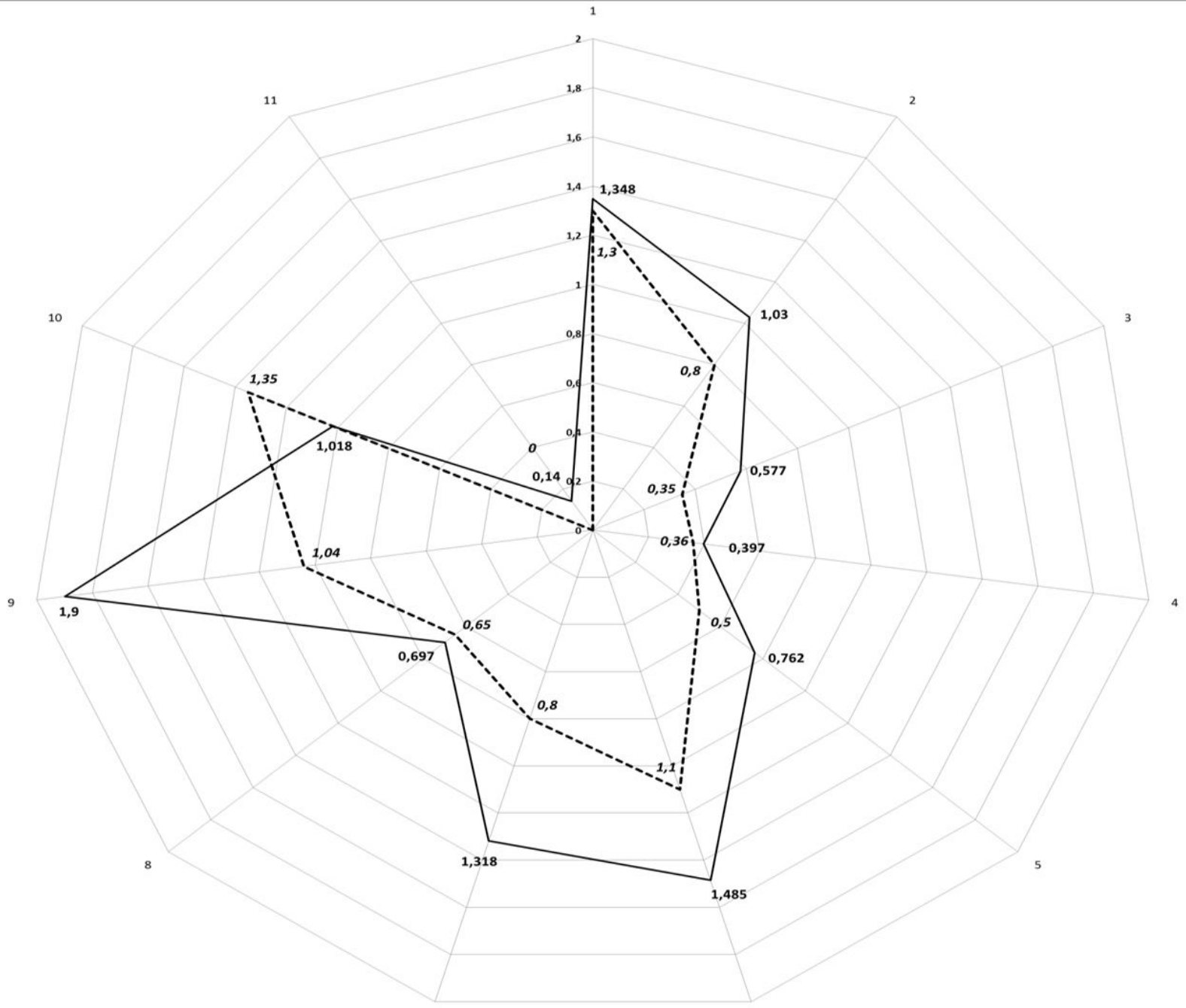
- КРАСНОЯРСКОЕ ЗАГОРЬЕ  
 - Усть-Кут

- АРШАН  
 - Ангара

- САЯНЫ  
 - Алтай - Вост

- Родник  
 - Белокуриха

6



— В среднем по группе санаториев    - - - Курорт "Ангара"

## Перечень угроз и возможностей, исходящих от конкурентов ЗАО Курорт «Ангара»

Угрозы	Возможности
<p>1. Большое разнообразие клиентских программ.</p> <p>2. Интенсивное развитие искусственных курортных факторов.</p> <p>3. Развитие спортивных, досуговых и вспомогательных элементов инфраструктуры.</p> <p>4. Хорошее состояние объектов инфраструктуры.</p> <p>5. Инновационная активность.</p> <p>6. Ранний выход конкурентов на рынок корпоративных клиентов.</p> <p>7. Сокращение реализуемых ночевок до 2,8% в год.</p> <p>8. Увеличение темпов роста затрат и сокращения рентабельности до 2% в год.</p>	<p>1. Увеличение числа потребителей за счет жителей г. Иркутска и трудоспособного населения районов – Ангарский, Братский, Зиминский, г. Усть-Илимск, г. Братск.</p> <p>2. Расширение использования природно-климатических факторов.</p> <p>3. Появление новых медицинских технологий и приборов.</p> <p>4. Рост объемов продаж на рынке санаторно-курортных услуг в стоимостном выражении до 4% в год.</p> <p>5. Рост объемов продаж на рынке санаторно-курортных услуг в стоимостном выражении до 4% в год.</p> <p>6. Незначительный рост численности обращающихся за санаторно-курортным лечением – не более 1% в год.</p>



**Таблица 1.** Сравнительная характеристика предприятий одной стратегической группы

Характеристика	Удельный вес	Наша фирма		Конкурент 1		...	
		Баллы	Оценка	Баллы	Оценка	Баллы	Оценка
1. Цена товара	0,30	80	24,0	70	21,0	...	...
2. Соблюдение сроков поставки	0,20	100	20,0	90	18,0	...	...
3. Качество товара	0,25	100	25,0	80	20,0	...	...
4. Система сбыта	0,10	80	8,0	90	9,0	...	...
5. Менеджмент	0,15	90	13,5	90	13,5	...	...
<b>ИТОГО</b>	<b>1,0</b>		<b>90,5</b>		<b>81,5</b>	...	...

**Таблица 2.** Построение профиля конкурентных преимуществ/недостатков

Характеристика	Удельный вес	Хуже конкурента					Лучше конкурента		Итоговая оценка	Приоритетность
		-2	-1	0	1	2				
1. Цена товара	30	○	●	○	○	○		-30	1-ая степень	
2. Соблюдение сроков поставки	20	○	○	○	●	○		+20		
3. Качество товара	25	○	○	●	○	○		0		
4. Система сбыта	10	○	●	○	○	○		-10	3-я степень	
5. Менеджмент	15	○	●	○	○	○		-15	2-ая степень	
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>							<b>-35</b>		



# Стратегии использования конкурентного преимущества

	АКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ	СТРАТЕГИИ РЕАГИРОВАНИЯ
ЛИДЕРЫ РЫНКА	Расширение рынка Защита доли Упреждение	Реагирование на вызов конкурентов
ПОСЛЕДОВАТЕЛИ	Лобовая Фланговая Окружение	Следование за лидером
ИЗБЕГАЮЩИЕ КОНКУРЕНЦИИ	Ниша на рынке Обход конкурентов	Статус-кво

# Создание конкурентного преимущества с применением маркетингового комплекса

1. Элемент маркетингового комплекса
2. Отличительное преимущество
3. Ценность для потребителя

# Методы конкурентной борьбы

- Ценовые (снижение цен, предоставление скидок....)
- Неценовые (повышение качества, расширение сервиса, активизация маркетинга, формирующего запросы)
- Мониторинг конкурентов
- Недобросовестная конкуренция

# Конкурентоспособность

1. Совокупность потребительских и стоимостных показателей, обеспечивающих удовлетворенность конкретных потребителей.
2. Способность организации осуществлять эффективный экономический контакт с потребителями, поставщиками и конкурентами.

# Конкурентоспособность товара складывается из:

- Его цены
- Его качества
- Его сервиса (обслуживания)
- Его маркетингового окружения
- Цена
- Качество
- Гарантийное и сервисное обслуживание
- Уровень рекламы и маркетинга
- Известность и авторитет фирмы изготовителя
- Уровень престижа и современности изделия

**роль каждой составляющей в конкурентной борьбе**

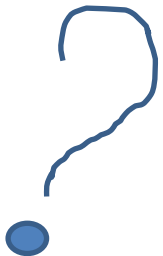
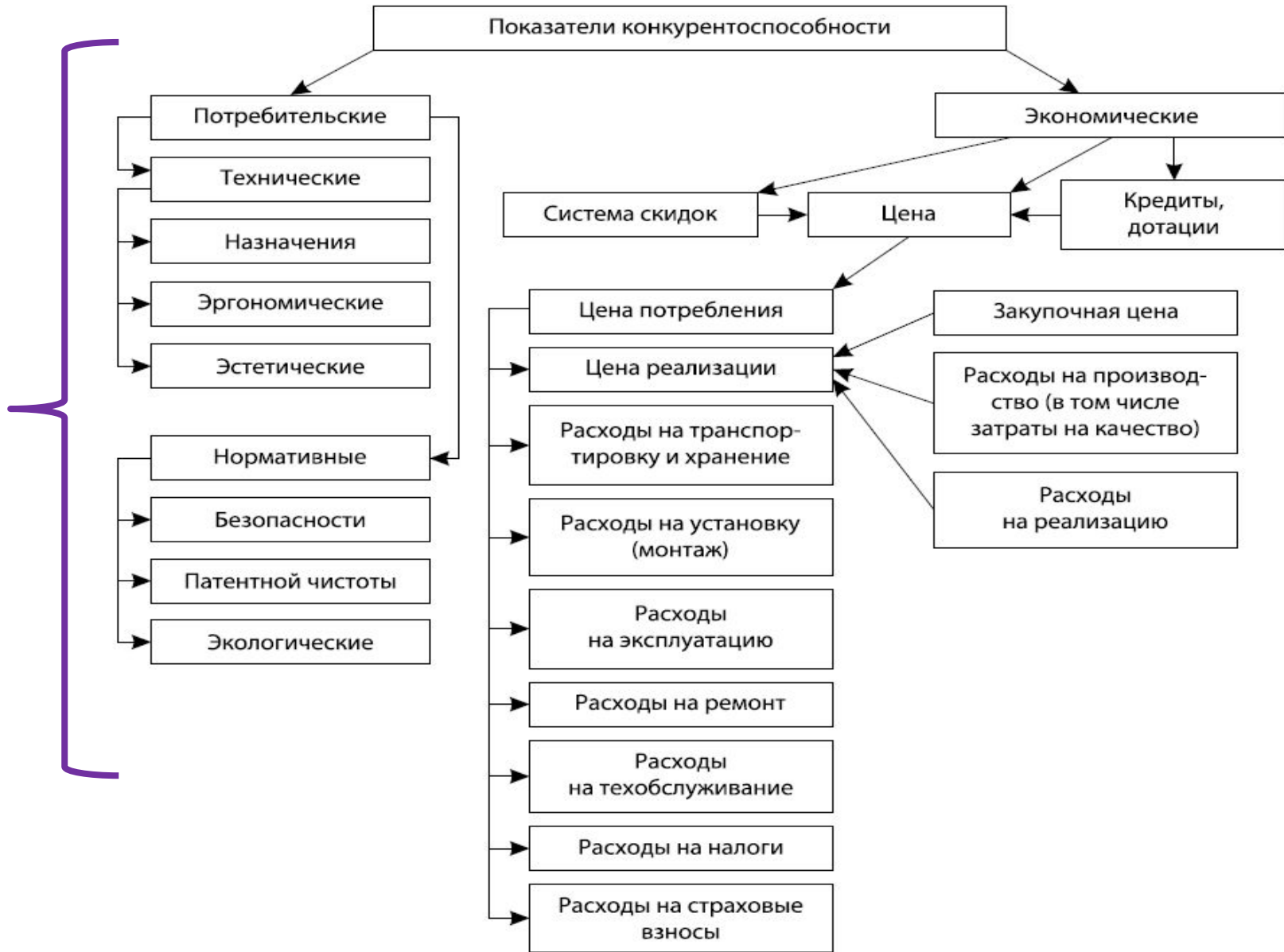


Рисунок. Показатели конкурентоспособности товара



Потребительские показатели конкурентоспособности определяют полезность товаров через их качественные характеристики (безопасность, эргономичность, надежность, эстетичность и др.). Эта группа показателей имеет особую значимость, т.к. во многом определяет привлекательность продукции и потребительские предпочтения, которые напрямую влияют на уровень конкурентоспособности товаров. В зависимости от назначения продукции (промышленного или потребительского) значимость потребительских свойств меняется. Для продукции промышленного назначения приоритетными будут долговечность, ремонтпригодность, технологичность, эргономичность, а для товаров потребительского назначения — экологичность, безопасность, эстетичность.

# КАЧЕСТВО

- целая совокупность показателей.

Множество этих показателей может быть разбито на шесть групп:

1. Показатели, определяющие внешний вид, дизайн, размеры и вес изделия.
2. Технические характеристики, определяющие функциональные возможности, эксплуатационные данные, а также технический уровень изделия.
3. Параметры надежности, работоспособности и сроков эксплуатации.
4. Параметры безопасности производственной эксплуатации и защиты окружающей среды, а также гигиенические показатели, которые при эксплуатации влияют на организм человека и его работоспособность.
5. Параметры удобства и простоты эксплуатации.
6. Экономические показатели.