КОНКУРЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНКУРЕНЦИИ:

- 1) **Поведенческий –** исследует конкуренцию как борьбу компаний друг с другом за деньги покупателей путем удовлетворения их потребностей.

- 2) **Структурный –** исследует конкуренцию как структуру рынка и тех условий, которые на нем господствуют.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ РЫНОЧНЫХ СТРУКТУР

Типы рыночных структур	Характерные черты				
	Количество фирм	Характер продукции	Рыночные барьеры	Контроль над ценами	Экономическая информация
Чистая конкуренция	Очень большое	Стандартная	Отсутствуют	Отсутствует	Полная доступность
Чистая монополия	Одна	Уникальная	Непреодолимые	Полный	Недоступна
Монополистическая конкуренция	Большое	Дифференцированная	Низкие	Частичный	Небольшие ограничения
Олигополия	Несколько	Стандартная или дифференцированная	Высокие	Частичный	Существенные ограничения

- 3) **Функциональный** – исследует конкуренцию как соперничество старого с новым, когда скрытое становится явным.

Методы **добросовестной** конкуренции:

- повышение качества продукции;
- снижение цен («война цен»);
- реклама;
- развитие предпродажного и послепродажного обслуживания;
- создание новых товаров и услуг с использованием достижений НТП и т.д.

Методы **недобросовестной** конкуренции:

- экономический (промышленный) шпионаж;
- подделка продукции конкурентов;
- подкуп и шантаж;
- обман потребителей;
- махинации с деловой отчетностью;
- валютные махинации;
- сокрытие дефектов и т.д.

ТИПЫ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

1) **Инновационный тип** – основан на креативности в деятельности фирмы по созданию и реализации товаров/услуг.

Формируется за счет внедрения в профессиональную деятельность фирмы ряда новых компонентов:

- Продукты (услуги) и товарные марки;
- Технологии;
- Элементы материальной и сырьевой базы бизнеса, оборудования и техники;
- Подходы к кадровой политике;
- Создание компаний, а также поглощение действующих;
- Подходы в маркетинге товаров и услуг, в управлении издержками и качеством работы;
- Привлечение клиентов и желаемых партнеров по бизнесу;
- Улучшение, а при необходимости – обновление собственной репутации вплоть до радикальной смены имиджа компании.

2) **Адаптивно-приспособленческий тип** – осуществляется предпринимательскими фирмами, которые стараются использовать новшества, открытые и экспериментально апробированные фирмами-новаторами в процессе воплощения своих бизнес - идей.

Конкурентное преимущество – экономия затрат по разработки и внедрению какой-либо инновации.

3) **Гарантирующий (обеспечивающий) тип конкурентного поведения** – осуществляется фирмами, которые считают целесообразным воздерживаться от инновационной активности, а также от немедленной адаптации чужих новшеств.

Ориентируются на достигнутые ранее конкурентные преимущества.

ВИДЫ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Конкурентные действия субъектов бизнеса – действия, направленные против различных представителей своего внешнего окружения с целью создания конкурентных преимуществ и избавления от конкурентных недостатков.

1) **Наступательные** – заключаются в расширении организацией своей деятельности путем наступления на ниши, занятые конкурентом, или временно свободные рыночные ниши:

- Переманивание клиентов у конкурентов;
- Привлечение новых конкурентов, ранее не пользовавшихся подобного рода товарами и услугами;
- Предложение рынку новых товаров или товаров/услуг с улучшенными характеристиками;
- Вхождение в уже сложившиеся цепочки ценностей между организациями;
- Привлечение наиболее высококвалифицированного персонала конкурентов в свой бизнес.

Направлены на развитие конкурентных преимуществ организации и устранение ее конкурентных недостатков.

2) **Оборонительные** – предполагают удержание ранее занятых позиций, поддержание имеющегося конкурентного потенциала и недопущение появления новых конкурентных недостатков:

- Дальнейшее совершенствование предлагаемой рынку продукции;
- Укрепление места в сложившихся цепочках ценностей;

Направлены на совершенствование потенциала организации за счет модернизации материально-технической базы, повышения квалификации персонала, проведения маркетинговых исследований и др.

3) **Ответные (контрнаступательные)** – заключаются в ответной реакции на наступательные действия со стороны конкурента. Проявляется в аналогичных действиях на агрессора.

4) **Отступательные** – выражаются в уходе от конкуренции за счет ликвидации товаров/услуг или самого бизнеса:

- Распродажа товара, обычно устаревшего;
- Банкротство предприятия;
- Уход из одного бизнеса с целью перехода в другую сферу бизнеса, где конкуренция возобновляется.

5) **Согласительные** – заключаются в урегулировании конфликтов на стадии принятия управленческого решения по тем или иным моментам предпринимательской деятельности со своими прямыми конкурентами.

МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Методы конкурентных действий – совокупность инструментов соперничества между действующими субъектами предпринимательского бизнеса.

Ценовая конкуренция – действия фирмы, направленные на создание конкурентных преимуществ товаров/услуг за счет варьирования цен как в меньшую, так и в большую сторону на предлагаемые фирмой товары/услуги.

ПОНИЖЕНИЕ ЦЕН ОТНОСИТЕЛЬНО СРЕДНЕРЫНОЧНОГО ОБУСЛОВЛЕНО:

- Стремлением привлечь клиентов более низкими ценами;
- Желанием удержать ранее занятую позицию и (или) отразить атаку конкурентов;
- Целевой установкой на ликвидацию бизнеса и (или) его части.

ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН ОТНОСИТЕЛЬНО СРЕДНЕРЫНОЧНОГО УРОВНЯ ОБУСЛОВЛЕНО:

- Привлечением клиентов улучшенными характеристиками товара/услуги;
- Повышением цен с целью создания отдельного ценового сегмента рынка;
- Стимулированием специфичного круга клиентов, как правило VIP-клиентов, которые воспринимают повышение цен как должное;
- Повышением цен в форс-мажорных обстоятельствах, когда возникает ажиотаж на определенные товары и услуги.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЗА СЧЕТ:

- совершенствования характеристик методов неценовой конкуренции, а также повышения их потребительской ценности в глазах окружающих;
- занятия более стабильной позиции в цепочке ценностей благодаря созданию бренда, подписанию долгосрочных договоров со стратегически важными контрагентами;
- прямого и косвенного давления на прямых конкурентов, а также тесного взаимодействия с органами государственной власти и управления;

НАПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ:

- **Продуктовая конкуренция** (конкуренция торговых марок) – соперничество фирм вокруг идентичных товаров/услуг, созданных из однородного сырья по сходной технологии;

- **Межпродуктовая конкуренция** – конкуренция товаров (услуг) – заменителей между собой.

- **Отраслевая конкуренция** – соперничество фирм, применяющих идентичные сырье и технологии, но предназначенные для удовлетворения разных потребностей. Соперничество фирм по цепочке ценностей между собой.

- **Межотраслевая конкуренция** – соперничество фирм, выходцев из различных отраслей, за внимание платежеспособного клиента.

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ

Стратегия конкуренции – направление деятельности организации в соответствии с избранными целевыми установками, следуя направлению изменения внешней среды в долгосрочном периоде более эффективным способом, чем конкуренты.

1) **Стратегия механической монополизации –**

- направлена на повышение собственной конкурентоспособности путем прямого (механического) подавления своих клиентов;
- стремление к полной монополизации рынка;
- применяются все возможные способы, в том числе незаконные;
- не имеет широкого распространения из-за большой капиталоемкости, норм антимонопольного законодательства и нежелания потребителей пользоваться товарами/услугами монополиста.

2) **Стратегия интегрирующей консолидации –**

- заключается в поглощении конкурента и (или) партнера, имеющего стратегическое значение для организации, по цепочкам ценностей;
- сторонняя организация становится структурным подразделением поглотившей ее компании;
- фирма, осуществляющая присоединение – сильный интегратор, присоединяемая – слабый интегратор.

3) **Стратегия кооперативной солидарности –**

- заключается в кооперативном сотрудничестве различных фирм между собой против своего общего конкурента;
- фирмы, вступившие в кооперацию, имеют взаимные договоренности;
- на основе подобной кооперации возникают стратегические альянсы.

4) **Стратегия простого обособления бизнеса –**

- Применяется в основном представителями мелкого традиционного бизнеса;
- Основная цель взаимодействия с конкурентами – не обращать на них внимания, а делать то, что можно продать;

5) **Стратегия дезинтегрирующего обособления –**

- проявляется, когда происходит первичное разделение изначально крупной компании на более мелкие компании или фирмы;

- также может осуществляться за счет реинтеграции предпринимательской деятельности, то есть разделения ранее объединившихся компаний.

6) **Стратегия полного обособления бизнеса –**

- применяется субъектами бизнеса, имеющими целевую установку найти или сконструировать «собственную» рыночную нишу, а затем удержать ее, не вступая в прямое столкновение ни с одним из вероятных конкурентов;

- целевая установка на уход от соперничества.

7) **Стратегия компромиссного сотрудничества –**

- заключается в том, что на стадии стратегического планирования субъекты бизнеса пытаются урегулировать возможные противоречия и конфликты, заранее определяя для себя пределы вероятных уступок.