

Стратегический маркетинг

Разумова С.В.

7. Разработка конкурентной стратегии

Вопросы

1. Классификация типов конкурентов
2. Выбор конкурентных стратегий в зависимости от положения предприятия на рынке
3. Понятие и виды конкурентных преимуществ
4. Современные теории конкурентного поведения
5. Конкурентный бенчмаркинг

7.1. Классификация типов конкурентов

- Типы конкурентов согласно Ф. Котлеру
 - неповоротливый конкурент;
 - разборчивый конкурент;
 - конкурент «тигр»;
 - непредсказуемый конкурент.

Типы конкурентов согласно Ж.-Ж. Ламбену

Потребители	Товары	
	Схожие	Различные
Схожие	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Различные	Товарные конкуренты	Неявные конкуренты

Классификация конкурентов в зависимости от занимаемого ими положения и достигнутой доли рынка

- **Лидерская позиция** – оказывает решающее воздействие на работу или поведение других.
- **Сильная позиция (претендент на лидерство):**
 - имеет широкий выбор стратегий;
 - может применять независимую стратегию, не рискуя своим положением в краткосрочной перспективе;
 - слабо подвержен воздействию со стороны конкурентов.
- **Благоприятная позиция (специалист – партизан):**
 - Имеет специфическое конкурентное преимущество, часто относящееся к нише;
 - Имеет хорошие возможности улучшения позиции, несколько возможных вариантов стратегий.
- **Удовлетворительная позиция (слабый бизнес)** – производительность, достаточная для продолжения бизнеса.
- **Слабая позиция (аутсайдер):**
 - Недостаточная производительность, заметная конкурентная слабость;
 - Неустойчивое положение, должен добиться улучшения или уйти.

7.2. Выбор конкурентных стратегий в зависимости от положения предприятия на рынке

- Стратегии лидеров рынка
 - Стратегии постоянного наступления
 - Стратегии обороны и укрепления
 - Стратегии в отношении фирм, следующих за лидером

Стратегии постоянного наступления

- Выход с новыми продуктами
- Совершенствование качества
- Улучшение обслуживания покупателей
- Поиск путей снижения издержек

Стратегии обороны и укрепления

- попытки поднять конкурентный барьер через увеличение затрат на рекламу, более высокий уровень сервисного обслуживания и увеличение расходов на исследования и разработки собственных товарных марок;
- более выраженная персонификация обслуживания;
- попытка закрыть для конкурентов возможные свободные ниши рыночного пространства;
- сохранение разумных цен и привлекательного вида товара;
- создание служб изучения спроса;
- заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и дилерами;
- инвестирование, обеспечивающее конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие фирмы;
- патентование альтернативных технологий.

Стратегии в отношении фирм, следующих за лидером

- быстрое снижение цен;
- использование широкомасштабных кампаний по продвижению продукта;
- предложение лучших условий основным потребителям, действующим на рынке самостоятельно;
- уступки посредникам, ведущие к отказу от реализации товаров фирм-соперников;
- переманивание специалистов мелких фирм – конкурентов;
- организация эффективного бенчмаркинга.

Стратегии претендента на лидерство

- Лобовая (фронтальная) конкуренция
- Фланговая атака
- Удар-отход
- Ложная атака
- Окружение
- Следование за лидером

Осуществляя лобовую или фланговую атаку претендент должен иметь в виду

- половинчатые усилия не могут быть эффективными;
- наступление должно развиваться как можно более узким фронтом (предпочтительнее наступать одним видом товара);
- необходимо учитывать прочность позиций лидера. Нельзя победить, если и лидер силен в том же;
- наступать следует на самое слабое место в оборонительной позиции лидера.

Основными принципами осуществления фланговой атаки

ЯВЛЯЮТСЯ

- ▣ там, где нельзя добиться абсолютного преимущества, можно создать относительное;
- ▣ действия с флангов должны проводиться на территориях (рынках, сегментах, по товарам), на которые никто не претендует;
- ▣ важный элемент – внезапность, так как затянувшееся наступление может привести к ответной реакции лидера;
- ▣ преследование так же важно, как и наступление, что означает необходимость поддержки проявленной инициативы на протяжении длительного периода времени.

Разновидности фланговой атаки

- **Подкоп** (попытка увести наименее стойких приверженцев);
- **Атака на поддерживаемую торговую марку**, чтобы вытеснить основную;
- **Атака фортификационных сооружений** путем лоббирования снятия различных барьеров.

Стратегии специалиста

- Принципы партизанской войны
 - найти рыночный сектор, размеры которого позволяют его успешно защищать;
 - как бы успешно не шли дела, не пытаться любой ценой стать лидером;
 - быть готовым к тому, чтобы вовремя отступить.

Возможные направления

специализации

- по конечным потребителям;
- по вертикале;
- в зависимости от размеров клиента;
- на особых клиентах;
- по географическому признаку;
- по отдельным товарам;
- на производстве продукта/услуги с определенными характеристиками;
- на индивидуальном обслуживании;
- на определенном соотношении цена – качество;
- по единственной услуге;
- по каналам распределения.

Альтернативные стратегии для специалиста

- Стратегия «У нас лучше, чем у них»
- Стратегия «Послушный последователь»
- Стратегия характерного лидера
- Обеспечение престижного качества по приемлемым ценам
- Использование всех возможностей для первоклассного обслуживания клиентов
- Участие в разработке уникальных свойств товара
- Использование творческих подходов в разработке товаров

Стратегии для слабого бизнеса

- Сбор урожая на данном рынке;
- Уход с данного рынка на другой;
- Работа с дешевой продукцией либо использование новых методов дифференциации;
- Сохранение и удержание объемов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции на существующих уровнях;
- Минимальное реинвестирование.

Стратегия «сбор урожая»

- Предполагает
 - уменьшение текущего бюджета;
 - снижение реинвестирования до минимального уровня;
 - сокращение затрат на новое оборудование;
 - продление работоспособности персонала и поиск нового поля деятельности;
 - сокращение расходов на маркетинговые мероприятия.
- Используется в случаях
 - Развитие деятельности является дорогостоящим или недостаточно прибыльным;
 - Снижение конкурентных усилий не вызовет значительного сокращения объемов продаж;
 - Есть возможность направить освободившиеся средства в более привлекательные области бизнеса;
 - Данный вид деятельности не добавляет привлекательности фирме.

Стратегии для аутсайдеров

- Радикальная реорганизация производства,
- объединиться с другим предприятием,
- сокращение ассортимента товара,
- значительное снижение расходов на маркетинг,
- уход из бизнеса.

Конкурентный квадрат Дж. Траута

- Из каждых 100 компаний:

Одна должна держать оборону	Две должны наступать
Три должны занимать фланги	94 должны вести партизанскую войну

Обычные стратегические ошибки

- Имитация действий лидеров, когда на рынке уже нет места для таких продуктов
- Экономия на маркетинге в попытке решить все проблемы на основе качества
- Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной
- Приложение усилий НИОКР к слабым в рыночном отношении продуктам
- Атака рыночных лидеров без наличия достаточных ресурсов

Обычные стратегические ошибки

- Агрессивные попытки захвата рыночной доли, провоцирующие конкурентов к ценовым войнам
- Начало сброса цен без преимущества в издержках
- Выход на дорогую часть рынка без соответствующей репутации
- Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений

Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка

(Быстрорастущий новый рынок)

- **Характерные черты рынка**
 - Неопределенность правил игры;
 - нестабильность технологий, стандартов и предпочтений клиентуры;
 - фирмы скорее заняты разработкой услуг и технологии, чем анализом намерений конкурентов;
 - нет входного барьера для конкурентов;
 - высокие стартовые издержки, но есть резервы снижения себестоимости услуг;
 - отсутствие групп потребителей.
- **Перспективные направления конкуренции**
 - Инновационный стиль ведения бизнеса;
 - закрепление конкурентных преимуществ;
 - расширение границ рынка и поиск новых групп клиентов;
 - формирование приверженности потребителей;
 - быстрое реагирование на новые технологии;
 - защита позиций к моменту прихода крупных конкурентов.

Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка

(рынок замедленного роста)

- **Характерные черты рынка**
 - Усиление борьбы за долю рынка и снижение цен;
 - насыщение рынка;
 - разборчивость клиентов к цене и сервису;
 - необходимо привлечение внешних источников ресурсов для инноваций;
 - появление межрегиональной конкуренции;
 - падение рентабельности рынка;
 - концепция бизнеса;
 - рост эластичности спроса по цене.
- **Перспективные направления конкуренции**
 - Анализ и сокращение издержек;
 - учет ценообразования конкурентов;
 - инновации, снижающие издержки;
 - увеличение продаж услуг старым клиентам;
 - поиск конкурентов кандидатов на вывод с рынка;
 - выход на внешние рынки для привлечения ресурсов и продажи услуг.

7.3. Понятие и виды конкурентных преимуществ

- Матрица конкурентного преимущества

		Относительные издержки	
		высокие	низкие
Степень дифференциации маркетинга	Высокая	Концентрация на нише	Выдающийся успех
	Низкая	Катастрофа	Лидерство по издержкам

Виды конкурентных преимуществ

- Основанное на издержках, в себестоимости
- В дифференциации
- В рыночной нише
- Маркетинговое
- Основанное на немедленном реагировании на потребности рынка
- Основанное на внедрении новшеств
- Основанное на более эффективном управлении
- Основанное на сочетании видов деятельности (в диверсификации)

КП в издержках

- Факторы сокращения издержек
 - эффект от масштаба производства
 - влияние опыта и обучения
 - использование мощностей
 - связи между функциональными подразделениями
 - взаимоотношения между СБЕ
 - степень интеграции
 - выбор времени выхода на рынок
 - политический выбор по ассортименту
 - факторы, связанные с местоположением и учреждением

Необходимыми рыночными условиями для реализации стратегии являются

- большая доля рынка и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам;
- эластичный по цене и достаточно однородный по структуре спрос на выпускаемую продукцию;
- исключительно ценовая область конкуренции, при повышении цен потребители теряют значительную часть своих доходов;
- отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации.

КП в себестоимости обеспечивает предприятию

- дополнительный рост объемов продаж и получение сверхприбыли за счет снижения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные изделия;
- разрушение стратегии конкурентов в области дифференциации продукции и локализации рынка за счет ценовой доступности своих изделий;
- ужесточение входного барьера по себестоимости для предприятий, стремящихся в данную сферу;
- наличие больших резервов при увеличении цен на сырье, материалы, комплектующие;
- гарантированное получение прибыли в случае, если потребители смогут снизить цены у ближайших конкурентов;
- вытеснение товаров-заменителей за счет массовости и низких издержек производства;
- создание имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о бюджете покупателей.

Требования к организации производства

- Оптимальные по размерам производства;
- Высокий уровень технологической подготовки производства;
- Механизация и автоматизация наиболее трудоемких ресурсов;
- Передовые ресурсосберегающие технологии;
- Интенсивное использование персонала;
- Жесткий контроль себестоимости продукции;
- Оперативная система текущей отчетности;
- Преимущественно оптовая реализация продукции;

К факторам, дестабилизирующим стратегию, относятся:

- Технологические нововведения;
- Копирование или имитация конкурентами методов работы;
- Изменение предпочтений потребителей;
- Снижение чувствительности потребителей к ценам;
- Появление новых, более совершенных товаров.

КП в дифференциации

- Стратегия дифференциации осуществима в следующих рыночных условиях
 - многообразия способов выделения товаров на рынке, так как отличительные характеристики продукции воспринимаются и ценятся потребителями;
 - спрос на выпускаемую продукцию достаточно разнообразен по структуре;
 - конкуренция происходит преимущественно в неценовой области; продукция предприятия занимает незначительную часть в бюджете потребителя;
 - не многие предприятия отрасли используют стратегию дифференциации.

Конкурентное преимущество в дифференциации приносит

- дополнительное увеличение объемов продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей на базе превосходства в технологии, качестве, на основе обеспечения более широкого выбора или на привлекательности низких цен;
- разрушение стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартизированной продукции и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемой продукции и лояльности потребителей;
- ужесточение входного барьера в отрасль за счет наличия сформировавшихся предпочтений потребителей;
- наличие больших резервов при увеличении цен на сырье, материалы, комплектующие;
- гарантированное получение прибыли от реализации продукции потребителям, пользующимся услугами только данной фирмы;
- вытеснение товаров-заменителей путем укрепления связей с потребителями;
- создание имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о различных потребителях и их специфических запросах.

Требования к организации производства и распределения

- устанавливающих легко перенастраиваемое оборудование;
- достигающих высокого уровня конструкторской подготовки производства;
- имеющих собственные НИОКР и опытные производства;
- обладающих мощной маркетинговой службой, ориентированной на весь рынок;
- реализующих продукцию в розницу или мелким оптом.

К факторам, дестабилизирующим положение предприятия относятся

- Высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающие значительное повышение цен;
- Чрезмерная дифференциация товара, при которой потребитель перестает замечать эффект от дифференциации;
- Копирование конкурентами характеристик товаров-лидеров.

КП в рыночной нише

- Благоприятные рыночные условия
 - Различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара;
 - Отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка;
 - Ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка.

Предприятие, ориентированное на рыночную нишу имеет возможность

получить преимущества

- Дополнительный рост объема продаж и получение дополнительной сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка;
- Возможность использования предыдущих двух стратегий для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка;
- Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка;
- Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.

□ Требования к организационной структуре

- Организация структуры управления по товарным группам;
- Высокая степень диверсификации;
- Близкое расположение производственных подразделений к потребителю;
- Преимущественно серийный и мелкосерийный тип производства;
- Наличие фирменной розничной сети.

□ Конкурентное преимущество в рыночной нише может быть утеряно в виду того, что:

- различие в характеристиках товара для целевого сегмента становятся несущественными;
- уменьшение цен на схожие товары, производимые предприятиями, использующими стратегию снижения себестоимости продукции;
- более широкое предложение товаров предприятиям, использующими стратегию дифференциации продукции;
- конкуренты концентрируют свою деятельность в подсегменте и вытесняют предприятие с данного сегмента рынка.

Преимущество, основанное на внедрении новшеств

- Благоприятные рыночные условия:
 - отсутствуют аналоги продукции;
 - имеется потенциальный или латентный спрос на предлагаемые новшества;
 - крупные предприятия или научно-технические лидеры готовы оказать поддержку внедрению новшества.

К преимуществам, которые дает данная стратегия, относятся:

- возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен;
- сокращение числа фирм, желающих попасть в отрасль из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию;
- гарантия на получение прибыли в течение действия патента или лицензии;
- отсутствие товаров-заменителей;
- создание имиджа предприятия-новатора для привлечения потребителей новаторов и раннего большинства.

- Требованиями к организационной структуре предприятий
 - высокая научно-техническая квалификация персонала;
 - проектная, матричная структура управления;
 - венчурная организация бизнеса на начальных этапах нововведения.

- Факторы, дестабилизирующие стратегию
 - необходимость больших объемов финансирования;
 - высокие издержки на начальных этапах;
 - противодействие рынка внедрению новшества;
 - противозаконное копирование со стороны конкурентов;
 - высокий риск банкротства.

Преимущество, основанное на немедленном реагировании на потребности рынка

- Благоприятные рыночные условия:
 - неэластичность спроса на продукцию;
 - отсутствие трудностей для входа-выхода из отрасли;
 - количество конкурентов на рынке не велико;
 - нестабильность рынка.

Конкурентное преимущество

выражается в:

- получении прибыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
- высокой заинтересованности потребителей в приобретении товара;
- наличии небольшого количества товаров-заменителей;
- созданию имиджа фирмы, готовой пожертвовать всем для немедленного удовлетворения изменившихся потребностей покупателей.

□ Требования к организационной структуре:

- небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью дифференциации;
- проектная структура;
- высокая степень мобильности персонала;
- маркетинговая служба, ориентированная только на высокорентабельные не долгосрочные проекты.

□ Стратегия может быть разрушена, когда:

- значительно возрастают удельные издержки;
- отсутствуют долгосрочные перспективы в конкретном бизнесе;
- отсутствуют жесткие гарантии получения прибыли;
- возрастает риск банкротства.

Процесс достижения конкурентного преимущества

- Оценка существующих позиций предприятия по наличию оснований для конкурентных преимуществ
- Определение возможностей получения конкурентных преимуществ
- Разработка стратегии получения конкурентного преимущества
- Предвидение реакции конкурентов
- Разработка стратегий и мероприятий по удержанию конкурентного преимущества

Факторы удержания конкурентного преимущества

- Источник преимущества, в зависимости от него преимущества могут быть низкого или более высокого порядка.
- Количество имеющихся у фирмы явных источников преимуществ.
- Постоянная модернизация производства и других видов деятельности.

Карта оценки конкурентов предприятия

Тип конкурента	Название конкурента	Конкурентная позиция (лидер, последов., аутсайдер)	КП достигнуто за счет	Потенциальная возможность достижения КП (высокая, средняя, низкая)	Активная или пассивная стратегия	Возможные действия по упреждению или реакции
Прямой						
Неявный						
Косвенный						
Товарный						

Матрица конкурентного преимущества

Источники конкурентного преимущества	Важность конкурентного преимущества	
Многочисленные	Фрагментация	Специализация
Немногочисленные	Тупик	Массовый выпуск

7.4. Современные теории конкурентного поведения

- Согласно теории А.Ю. Юданова и Л.Г. Раменского выделяются конкурентные стратегии:
 - Виолентная
 - Пациентная
 - Коммутантная
 - Эксплерентная

Виолентная стратегия

□ Стадии развития виолентов:

- *Гордые львы*

- создание крупного производства;
- создание общенациональной (а затем и интернациональной) сбытовой и маркетинговой сети;
- создание дееспособного управленческого аппарата.

- *Могучие слоны*

- Устойчивость обеспечивается 3 факторами: большими размерами; диверсификацией; наличием широкой международной сети филиалов. Фирма не выпускает постоянно на рынок новинки, но ее конкурентное преимущество состоит в широком ассортименте и географическом охвате рынка.

- *Неповоротливые бегемоты*

- стратегических ошибок, выражающихся в распылении активности по слишком широкому кругу направлений;
- общего упадка отрасли, приводящего к замораживанию значительной части капитала.

Пациентная стратегия

- Фирма-пациент существует за счет:
 - Дифференциации
 - специализации
- Получает возможности
 - повышения цены;
 - доступа к новым потребителям;
 - защиты от прямой конкуренции;
 - формирования лояльности к марке.
- В отношениях с конкурентами пациенты рассчитывают на то, что
 - дифференциация продукции делает сегмент труднодоступным для конкурентов;
 - узость сегмента снижает привлекательность его для конкурента;
 - на таком рынке обесцениваются преимущества крупного производства.

Эволюционный путь пациента

- Нахождение собственной ниши.
- Формирование рыночной ниши:
- Зрелость: утрата гибкости и опасность захвата.
- Существует 2 направления дальнейшего развития:
 - стагнация или умеренный рост вместе с занимаемой нишей (наиболее типичный путь развития);
 - смена стратегии и превращение в крупного игрока.

Коммутантная стратегия

- Отличительные особенности стратегии
 - Многочисленность фирм на рынке;
 - Главная задача – приспособление к рынку;
 - Удовлетворение локальных потребностей;
 - Большая оперативность в обслуживании и более индивидуальный подход;
 - Легкость вступления и выхода из бизнеса.

Коммутанты могут избирать следующие варианты поведения

- деятельность в сферах традиционно обслуживаемых только мелким бизнесом (*коммутанты традиционного типа*);
- выполнение функции субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (*коммутанты-субпоставщики*);
- выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия (*коммутанты-подражатели*).

Эксплерентная стратегия

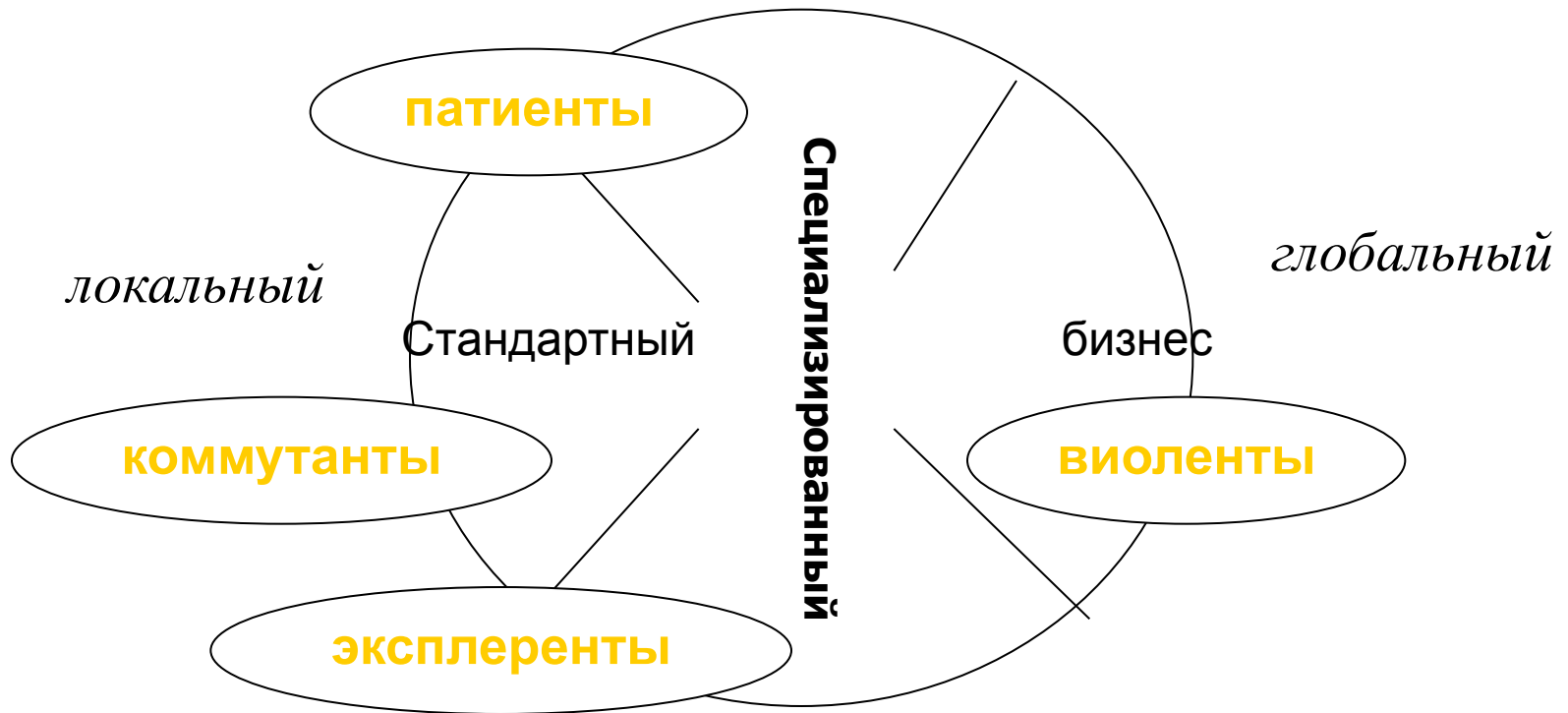
- Этапы эволюции
 - Дорыночный этап.
 - Этап рыночного успеха.
 - Этап массового производства.
 - Смена стратегии.

Жизненный цикл фирм на рынке

1. Состояние коммутанта – серой мыши экономики.
2. Превращение в «хитрую лису» - специализированную компанию – пациента.
3. «Хитрая лиса» превращается в «гордого льва», т.е. компанию-виолента.
4. Далее эволюция фирмы продолжается в рамках виолентной стратегии.
5. Динамичное состояние «гордого льва» сменяется ролью «могучего слона».
6. Возможна и дальнейшая, уже неблагоприятная эволюция в направлении неповоротливого бегемота.

Жизненный цикл фирм на рынке

Приспособление к рынку



Изменение рынка

7.5. Конкурентный бенчмаркинг

- К целям бенчмаркинга относятся
 - Определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон;
 - Осознание необходимых изменений в деятельности компании;
 - Отбор перспективных идей по кардинальному улучшению процессов;
 - Выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа;
 - Разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов;
 - Постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие;
 - Переориентация корпоративной культуры.

Этапы развития бенчмаркинга

- реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта;
- бенчмаркинг конкурентоспособности;
- бенчмаркинг компаний из других отраслей;
- стратегический бенчмаркинг;
- глобальный бенчмаркинг.

Виды бенчмаркинга

- Внутренний бенчмаркинг
- Бенчмаркинг конкурентоспособности
- Функциональный бенчмаркинг
- Бенчмаркинг процесса
- Глобальный бенчмаркинг
- Общий бенчмаркинг
- Ассоциативный бенчмаркинг

Бенчмаркинг осуществляется по следующим этапам

- Определение объекта анализа превосходства.
- Выявление партнеров по анализу превосходства.
- Сбор информации.
- Анализ информации.
- Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.

Использование бенчмаркинга в маркетинговой деятельности обычно осуществляется по направлениям

- сравнение параметров товара,
- сравнение уровней качества товаров,
- сравнение уровней обслуживания потребителей,
- сравнение имиджа компаний.