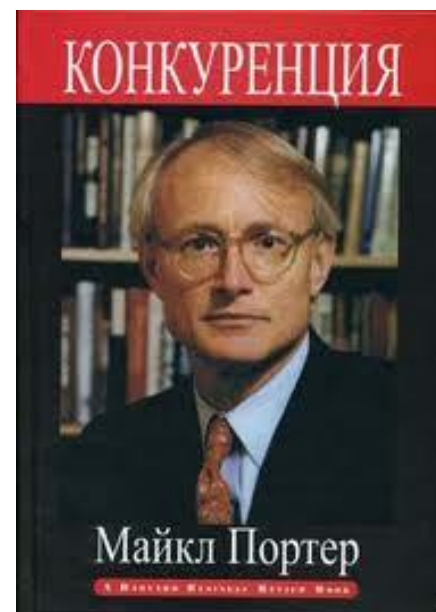
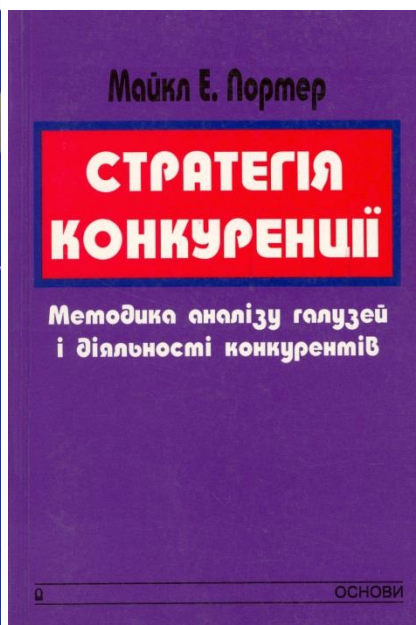


Маркетингові конкурентні стратегії

Теоретичний курс

Рекомендуемая литература



Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

Анализ пяти сил Портера



Пять сил Портера включают в себя

1. анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
2. анализ угрозы появления новых игроков;
3. анализ рыночной власти поставщиков;
4. анализ рыночной власти потребителей;
5. анализ уровня конкурентной борьбы.

- «Анализ пяти сил Портера» включает в себя **три силы «горизонтальной» конкуренции**: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы; и **две силы «вертикальной» конкуренции**: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.

Угроза появления продуктов-заменителей

- Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса).
- склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей
- сравнение цены и качеств продуктов-заменителей
- стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя
- уровень восприятия дифференциации продукта

Угроза появления новых игроков

- Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции (совершенная конкуренция).
- наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.)
- необходимость затрат на дифференциацию продукта
- стоимость бренда
- стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки
- стартовые затраты для новых игроков
- доступ к дистрибуции
- преимущества в себестоимости
- преимущества в положении на кривой приобретения знаний
- ожидаемые ответные действия старых игроков
- реакция правительства и/или других регуляторов рынка

Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании
- степень дифференциации сырья и исходных материалов
- наличие заменителей поставщиков
- сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании
- солидарность рабочей силы (например деятельность профсоюзов)
- угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад
- сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании

Рыночная власть потребителей

Способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены.

- концентрация потребителей к уровню концентрации компании
- степень зависимости от существующих каналов дистрибуции
- количество потребителей
- сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании
- доступность информации для потребителей
- возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией)
- доступность существующих продуктов-заменителей
- ценовая чувствительность потребителей
- отличительные преимущества продуктов компании (уникальность)

Уровень конкурентной борьбы

Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.

- количество конкурентов
- уровень роста рынка
- критерии насыщения рынка
- барьеры входа в отрасль
- барьеры выхода из отрасли
- отличительные черты конкурентов
- уровень затрат конкурентов на рекламу
- амбиции первых лиц и акционеров конкурентов

Применимость анализа пяти сил по Портеру требует условий:

- покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются;
- цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер);
- нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов.

БАЗОВЫЕ ВАРИАНТЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить **три базовых стратегических подхода:**

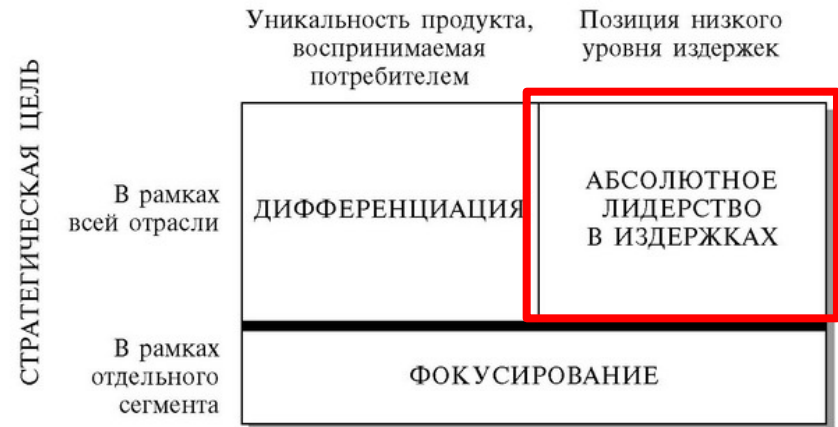
- 1. Абсолютное лидерство в издержках.
- 2. Дифференциация.
- 3. Фокусирование.

Три базовых варианта стратегии



Абсолютное лидерство в издержках

Состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель.



Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п.

Основные стратегические цели

Увеличение доли рынка за счет низких цен на аналогичную продукцию.

Требования к компании для реализации стратегии

- Наличие хорошей организации снабжения, производства, распределения, реализации, хорошая технология и инженерно-конструкторская база
- Наличие системы управления себестоимостью и издержками
- Маркетинг не обязательно должен быть развит
- Компания должна производить много продуктов и работать на многих сегментах

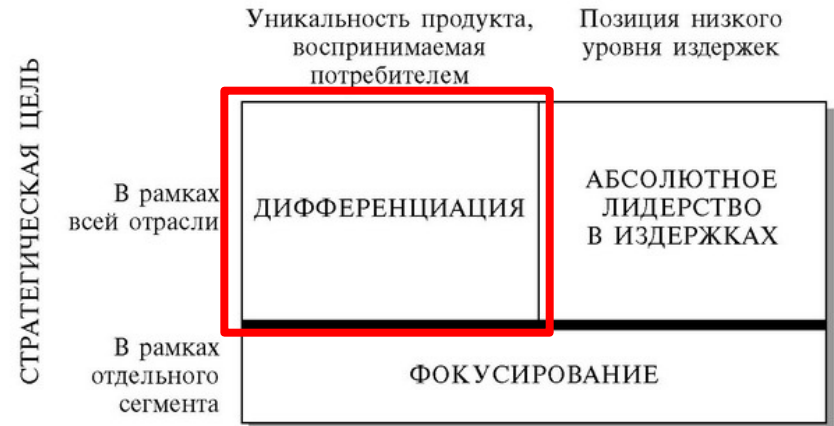
НЕДОСТАТКИ

Абсолютное лидерство в издержках

- стратегия чревата затяжной ценовой войной;
- снижение издержек не всегда является исключительной собственностью компании, и конкуренты могут ее легко повторить;
- Снижая издержки необходимо уделять внимание и другим факторам: улучшение товара.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой фирмой, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках *всей отрасли* как уникальная.



Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную позицию для противостояния пяти конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках.

Основные стратегические цели

Увеличение рентабельности за счет высокого качества продукции.

Требования к компании для реализации стратегии

- Осуществление высокоспециализированного производства
- Наличие развитой и качественной системы маркетинга по продвижению продукции
- Наличие высокого потенциала для проведения НИОКР
- Наличие системы обеспечения качества продукции
- Компания должна производить мало продуктов, но работать на многих сегментах

Характеристики стратегии

Стратегия строится на убеждении потребителя о том, что товар, представляемый организацией – уникальный. Стратегия предполагает наличие особых свойств продукта или просто формирование у покупателя мнения об его уникальности

Главными преимуществами стратегии могут быть следующие моменты:

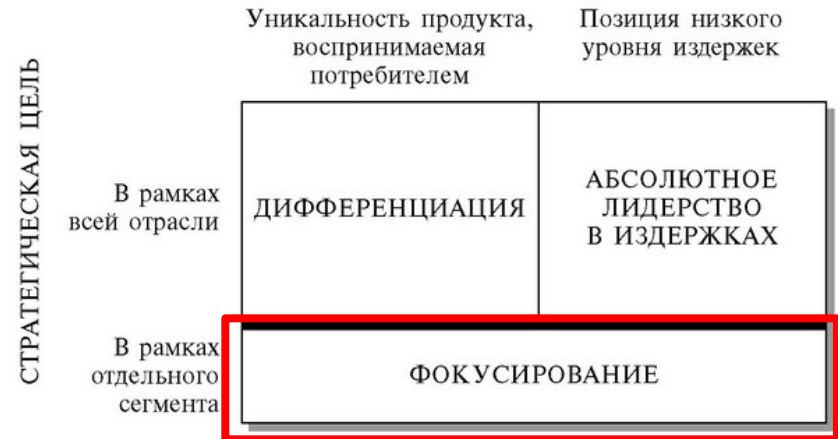
- На продукцию устанавливается более высокая цена
- Компания может зарабатывать сверхсредние прибыли
- Создаются дополнительные барьеры для вхождения на рынок новых производителей

Дифференциации можно достичь:

- Предлагая товар, который превосходит товар конкурентов по дизайну, условиям, функциям
- Предлагая послепродажные услуги, качественно превосходящие услуги конкурентов
- Используя лучшие каналы распространения
- Создавая исключительно привлекательный бренд
- Предлагая необычную и качественную упаковку

ФОКУСИРОВАНИЕ

Фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка.



В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого.

Основные стратегические цели

Увеличение рентабельности за счет соответствия продукции требованиям покупателя.

Требования к компании для реализации стратегии

- Компания должна производить много продуктов, но работать на малом количестве сегментов
- Осуществление развитой и качественной системы маркетинга по исследованию рынка
- Наличие развитой системы адаптации продукта под потребности данного сегмента

Характеристики стратегии

Стратегия предполагает концентрацию компании на региональном рынке, сегменте потребителей

Главными преимуществами стратегии :

- Не требуется крупных вложений в ресурсы по сравнению с другими стратегиями, направленными на охват всего рынка
- Позволяет обслуживать данный сегмент с учетом более узкой специализации и компетенции
- Делает вступление на рынок менее дорогостоящим и более простым

Фокусирование можно достичь:

- Определив подходящую целевую группу
- Выявив ее запросы
- Определив, позволит ли емкость данного рынка поддерживать функционирование компании
- Производя товар, удовлетворяющий данный сегмент
- Приняв решение о том, какую дополнительную стратегию на данный период можно применить – лидерства по издержкам или дифференциации

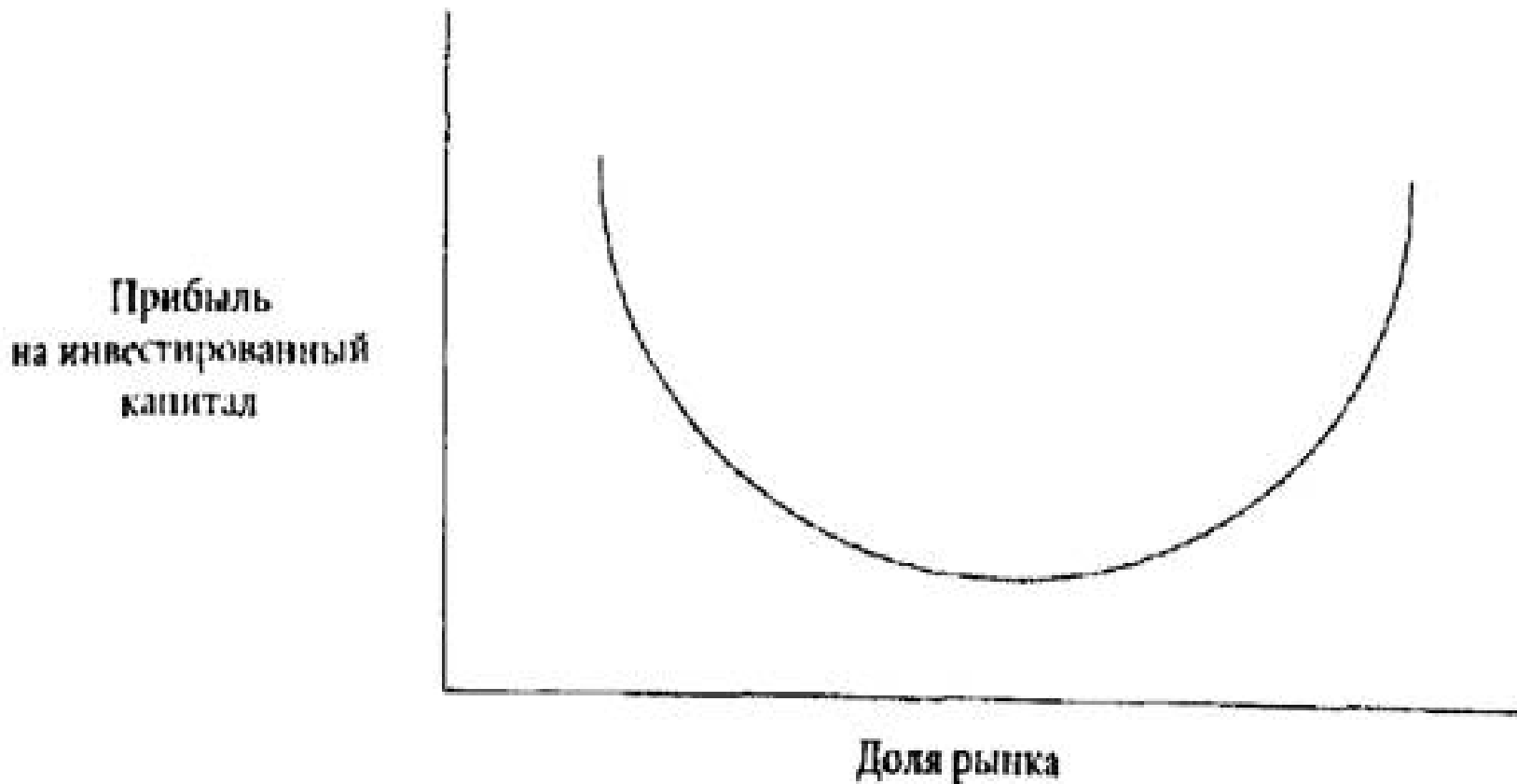
УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	Реальные инвестиции и доступ к капиталу Навыки технологической разработки процессов Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами Конструирование изделий, облегчающее производство Низкозатратная система распределения и сбыта	Жесткий контроль за уровнем издержек Частые и детальные контрольные отчеты Четкая организационная структура и ответственность Стимулирование на основе четких количественных показателей

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Дифференциация	<p>Высокий потенциал маркетинга</p> <p>Конструирование изделий</p> <p>Творческие способности</p> <p>Высокий потенциал фундаментальных исследований</p> <p>Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы</p> <p>Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях</p> <p>Тесная кооперация с каналами сбыта</p>	<p>Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга</p> <p>Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей</p> <p>Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала</p>

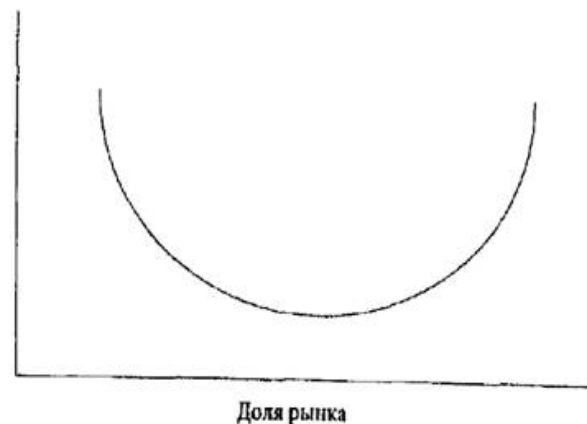
Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Фокусирование	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели

Фирма, не проводящая стратегию, по крайней мере, в одном из трех направлений, то есть «**застрявшая на середине**», находится в чрезвычайно неблагоприятной стратегической ситуации.



U-образное соотношение, показанное на рис., наблюдается не во всех отраслях. В некоторых отраслях отсутствуют возможности концентрирования или дифференциации и остается лишь игра на издержках. Такова ситуация в производстве ряда массовых товаров. В некоторых других отраслях издержки являются относительно мало важным фактором вследствие особенностей продуктов и покупателей. В таких отраслях чаще всего наблюдается обратное соотношение между долей рынка и прибылью.

Прибыль
на инвестированный
капитал



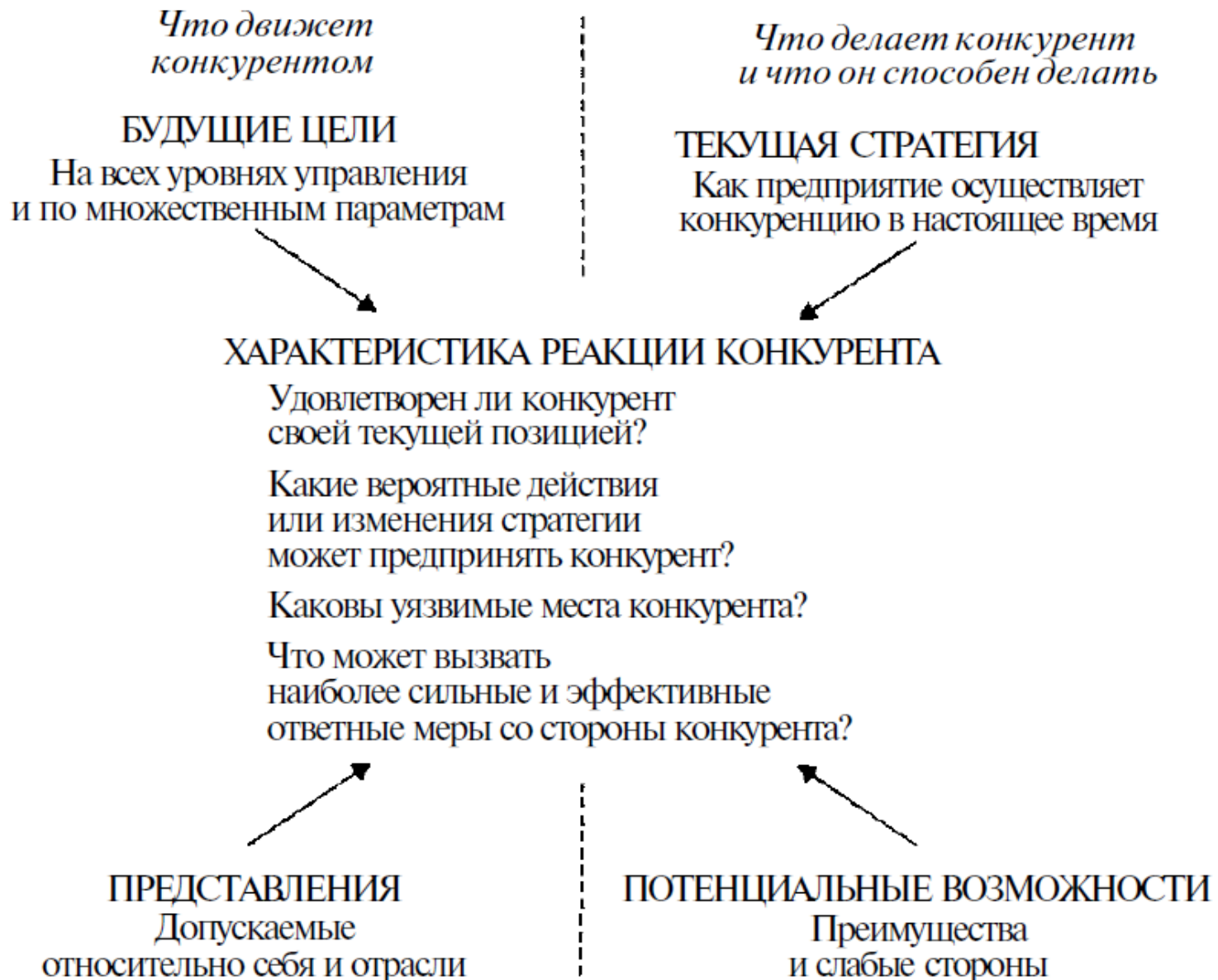
Анализ конкурентов



Анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы

- Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий?
- Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать?
- Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента?

Компоненты анализа конкурента



Анализ конкурентов

1. выявление конкурентов компании;
2. определение целей конкурентов;
3. установление стратегий конкурентов;
4. оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
5. оценка спектра возможных реакций конкурентов;
6. выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.

Определение целей конкурирующих компаний

- Учет всех возможных целей конкурентов.
- Для создания полноценной картины рынка недостаточно рассматривать в качестве основного стремления компании получение прибыли. Необходимо проанализировать, на что направлена политика фирмы в краткосрочной перспективе, каковы цели проводимых кампаний по продвижению их продуктов (быстрый рост объемов текущих продаж, повышение лояльности потребителя или узнаваемости бренда, и т.д.), существующие острые проблемы, которые могут влиять на их поведение и др.
- Основным источником информации может выступать наблюдение за публичной активностью компании, приобретение инсайдерской информации, пресс-релизы партнеров (поставщиков, кредитных учреждений).

Анализ стратегий

Классификация конкурентов по характеру их стратегий и позиции, занимаемой на рынке.

Данная модель определяет конкурентов компании через призму того, какие конкурентные стратегии они используют в своей работе.

Такой подход хорош для определения и анализа конкурентов, так как члены одной стратегической группы не только схожи, но и в одинаковой степени подвержены любым имеющимся изменениям конъюнктуры. В результате, они, скорее всего, одинаково отреагируют на конкурентные риски и действия.

Конкурентную стратегию компании можно определить с помощью нескольких параметров, которые отличают ее от других представителей отрасли.

1. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру
2. Классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру
3. Классификация конкурентных стратегий по Дж. Трауту и Э. рейсу

Конкурентные стратегии М. Портер

Стратегическое преимущество перед конкурентами	Низкие издержки	Дифференциация продукта
Целевой рынок сбыта		
Широкий	Стратегия лидерства в снижении издержек	Стратегия диверсификации
Узкий	Стратегия фокусирования	
	С акцентом на снижение издержек	С акцентом на дифференциацию продукции

Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру

Классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке:

- лидер
- претендент на лидерство
- последователь или «нишевик».

Каждому из них приписывается особый стиль поведения на рынке.

Конкурентные стратегии по Дж.Трауту и Э.Райсу

Дж.Траут и Э.Райс в своей книге "**Маркетинговые войны**" описывают т.н. стратегический квадрат, который может быть построен для любой отрасли. Квадрат состоит из 4-х типов конкурентных стратегий:

- **Оборонительная война** - для лидера рынков
- **Наступательная война** - для ближайшего преследователя лидера
- **Фланговая война** - для середнячков отрасли
- **Партизанская война** - для небольших нишевых игроков

Далее для каждого типа стратегии описываются свои принципы "ведения войны".

Оценка сильных и слабых сторон

- **Доля рынка:** доли конкурентов на целевом рынке.
- **Показатель узнаваемости:** процент потребителей, которые, отвечая на вопрос: «Назовите компании, название которых приходит вам на ум, при упоминании данной отрасли (или вида продуктов)», - называют этого конкурента.
- **Уровень лояльности:** процент потребителей, которые точно так же в ответ на вопрос: «Назовите компанию, продукт которой вы предпочли бы купить», - назвали этого конкурента.

Считается, что эти три переменные тесно взаимосвязаны: стратегия, через повышение узнаваемости и лояльности потребителей к марке (продукту) добиваются роста доли рынка. Однако прямой (и даже безусловной) зависимости здесь нет.

Оценка спектра возможных реакций

В соответствии с моделью поведения выделяют четыре основные группы конкурентов:

- 1. Неторопливый конкурент** - отличается замедленной реакцией или вообще игнорирует действия противника. Причины такого поведения могут быть связаны с уверенностью в лояльности своих потребителей, недостаточностью средств для ответной реакции и т.д. Компании необходимо тщательно исследовать основания такого поведения конкурента.
- 2. Разборчивый конкурент** - реагирует только на определенные типы атак, например, он моментально ответит на изменение цен в отрасли, но не заметит роста рекламных расходов.

- 3. Агрессивный конкурент** - реагирует на любые агрессивные действия со стороны конкурентов. Как правило, такая компания обладает достаточным объемом средств для мониторинга рынка и способна поддерживать деятельность подразделений «быстрого реагирования».

- 4. Непредсказуемый конкурент** - не имеет определенной модели поведения. Его реакцию невозможно предвидеть, так как каждый раз выбор стратегии носит субъективный характер.

Выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать

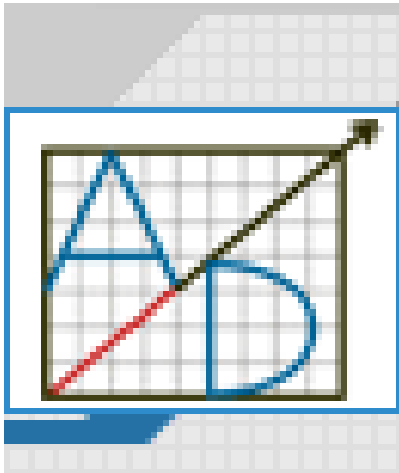
На последнем этапе компания должна определить возможные мишени для атаки и области, в которых она должна «держаться оборону».

Выбор жестко связан с позицией фирмы на рынке.

В зависимости от своего положения компания может атаковать определенные категории фирм.

Необходимо принять решение, кого атаковать, сильного или слабого, ближнего или дальнего конкурента.

Методика исследования конкурирующего окружения



<http://www.actiondatagroup.com/ru/research/examples/ex3.php>

- 1. Оценить структуру промышленности, конкуренцию в области производства и дистрибуции.**

- 2. Определить практику и механизмы доступа к рынку, включая:**
 - маркетинговую стратегию;
 - рекламу и промоушн;
 - ценовую политику;
 - подход к разработке новых продуктов;
 - доставку и транспорт;
 - каналы торговли (дистрибуторы, оптовая торговля, розничная торговля, потребители).

3. Отообразить полученные данные (текст, справочные листы, карты, графики) в соответствии со следующей структурой:

- сравнительная таблица показателей по конкурентам;
- перспективы в конкурентной борьбе (основные факторы конкуренции, обуславливающие положение на рынке: цена, качество, условия оплаты, продвижение товаров, услуг и т. д.);
- деятельность местных производителей в настоящее время;
- планы местных производителей, с акцентированием внимания на те, которые связаны с планируемыми инвестициями и усовершенствованием оборудования;
- каналы доступа на рынок, используемые для проникновения на местные рынки, маркетинговые методы, стратегии и практика бизнеса.

Карта стратегической группировки

*Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. -
Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.*

http://www.aup.ru/books/m205/7_2.htm

Одним из методов сравнения конкурентных позиций компаний является **разработка карты стратегических групп**, которая позволяет сравнить рыночные позиции компаний, объединить их в однородные группы и выявить ближайших конкурентов.

Стратегическая группа состоит из компаний со схожими стратегиями и занимаемыми позициями.

Отрасль может содержать как одну группу, так и множество стратегических групп.

Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция.

Этапы процедуры конструирования карты стратегической группировки

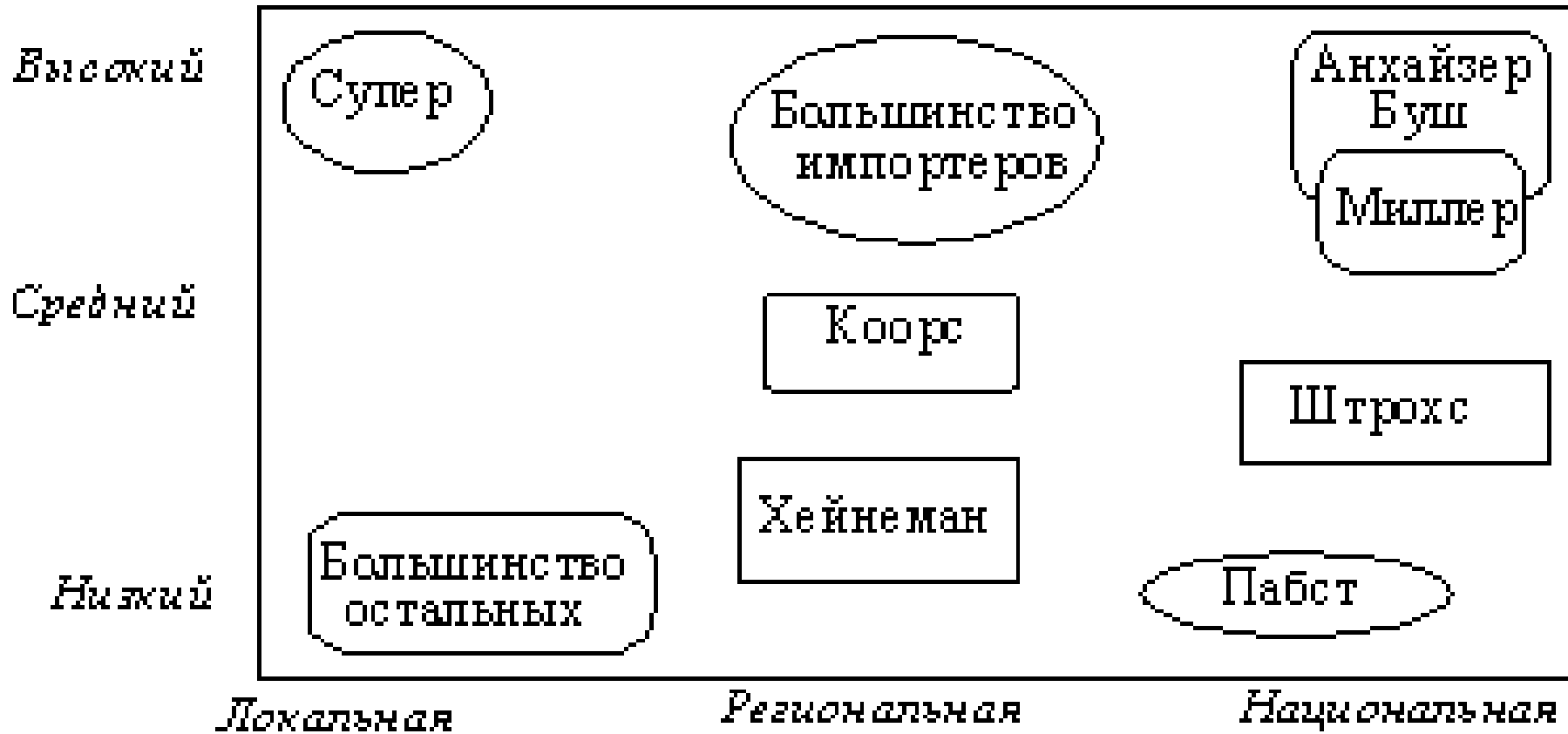
1. Выявляются отличительные конкурентные характеристики.
2. Положение компаний наносится на двухкоординатный график.
3. Отмечаются компании, попадающие в одну область.
4. Отмечается доля каждой группы в объеме продаж отрасли.

Построение карты стратегической группировки требует соблюдения следующих правил:

- переменные по осям координат не должны коррелировать;
- переменные должны отражать отличия конкурентов;
- переменные должны носить дискретный характер;
- площади фигур соответствуют относительной доли продаж;
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Карта стратегической группировки

ЦЕНА / КАЧЕСТВО + ИМИДЖ



Географическая характеристика рынка

После анализа карты следует этап изучения поведения конкурентов. Компании могут попытаться переместиться в другую группу, занимающую более благоприятную позицию.

Данные действия усиливают конкуренцию. Результативность перемещения зависит от барьеров входа в выбранную группу.

После анализа карты стратегической группировки проводится анализ возможных действий конкурентов



Схема анализа поведения конкурента

Анализ поведения конкурентов проводится по двум направлениям:

1. Устанавливается, что движет конкурентом. Анализ проводится по двум направлениям.

1.1. Анализ будущих целей конкурента (изучение финансовых характеристик, отношения к риску, и структуры организации).

1.2. Анализ стратегических претензий конкурента, основанный на выявлении убеждений конкурента по поводу его силы, слабости и позиции в отрасли (табл. 6.2).

2. Выясняется, что конкурент делает и может делать. По данному направлению проводится анализ двух составляющих.

2.1. Анализ стратегии конкурента для выявления методов конкуренции (определяются цели и средства достижения целей).

2.2. Анализ возможностей конкурента

Характеристика конкурентов по стратегическим претензиям и размерам рынка

<i>Стратегические претензии</i>	<i>Цели по размерам рынка</i>
<ul style="list-style-type: none">- быть господствующим лидером- превзойти лидера отрасли- войти в лидирующую пятерку- войти в первую десятку- подняться в рейтинге- превзойти соперника- сохранить позицию- только выживание	<ul style="list-style-type: none">- агрессивная экспансия (приобретения и внутренний рост)- экспансия путем внутреннего роста- экспансия путем приобретений- сохранение существующей доли- расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли

Характеристика конкурентов по конкурентной позиции и стратегии

<i>Конкуренция позиция</i>	<i>Конкурентная стратегия</i>
<ul style="list-style-type: none">- хватающий здоровяк, находящийся в движении- хорошо защищающийся, способный удержать существующее- держится в середине своры- пытающийся усилить позицию- отбивающийся- отступающий на защитную позицию	<ul style="list-style-type: none">- стремление к лидерству по цене- фокусирование на нишах- преследование, основанное на дифференциации (по технологии, качеству, ассортименту товаров, сервису, имиджу)

Итогом анализа является составление прогноза действий конкурента (профиля конкурентного поведения).

Обобщение отраслевого и конкурентного анализа

<http://www.aup.ru/books/m24/5.htm>

Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.).

2. Движущие силы.

3. Конкурентный анализ.

3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции).

3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа).

3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему).

3.4. Способность "торговаться" поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?).

3.5. Способность "торговаться" потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?).

4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.

4.1. Благоприятное позиционирование (почему?).

4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?).

5. Конкурентный анализ.

5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.

5.2. Кого наблюдать и почему.

6. Ключевые факторы успеха.

7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.

7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.

7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.

7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.

7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные).