

Тема 3 Стратегический анализ конкуренции и конкурентоспособности организации

3.1 Понятие конкуренции и анализа конкурентоспособности

3.2 Общая конкурентная матрица и модель конкурентных сил

3.3 Матрица конкурентных преимуществ и модель реакции конкурентов

6.1 Понятие конкуренции и анализа конкурентоспособности

Конкуренция — это соперничество предприятий на рынке, направленное на овладение вниманием потенциальных потребителей.

Конкурентный анализ представляет собой анализ конкурентной ситуации и оценку степени конкурентных преимуществ как самого предприятия, так и его соперников на рынке. Задача заключается в том, чтобы установить преимущество предприятия или его продукции, а также оценить, как это преимущество можно сохранить в конкретной ситуации.

Конкурентное преимущество — это те характеристики рыночной деятельности предприятия, которые создают определенное превосходство над конкурентами. Создание конкурентных преимуществ связано с разработкой комплекса мер в области товара, распределения, цены, стимулирования, обеспечивающего превосходство над аналогичными действиями конкурентов.

- **Конкуренция в маркетинге** - это ситуация соперничества между двумя и более коммерческими организациями за ограниченные рынки.
- Конкуренция является неотъемлемым атрибутом свободной рыночной экономики, в отличие от социалистической планово-распределительной. Считается, что именно конкуренция между коммерческими структурами является залогом повышения эффективности (а следовательно - роста) экономики государства в целом. Ограничение же конкуренции приводит к стагнации экономики, потому что у коммерческих структур теряется стимул совершенствовать свою деятельность.

Уровень конкуренции на рынке в конкретный момент времени зависит от следующих факторов:

- количество конкурирующих коммерческих структур,
- схожесть размеров, ресурсов, технологий и бизнес-процессов конкурирующих коммерческих структур,
- разница между совокупными "производственными мощностями" конкурентов и совокупным спросом,
- барьеры ухода коммерческой структуры с рынка.

Также часто в этот список включается уровень однородности (идентичности, взаимозаменяемости) продуктов, представленных на рынке - или, насколько потребители осознают разницу между конкурирующими продуктами.

Конкурентная стратегия

- Конкурентная стратегия компании определяется положением на рынке: лидер, претендент, последователь или занимает некую рыночную нишу. Лидеру принадлежит наибольшая доля рынка определенного товара. Претендент - агрессивно атакует лидера. Последователь компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мелки.
-

- **Конкурентные стратегии** - комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов, характерная черта современного маркетинга. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов.
- В современных условиях часто особое значение приобретает разработка концепции реагирования на конкурентную борьбу на рынке.
- **Задача конкурентных стратегий** – установить конкурентное преимущество предприятия или его продукции и определить пути сохранения превосходства.

6.2 Общая конкурентная матрица и модель конкурентных сил

Общая конкурентная матрица

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями (рис. 1).

		<i>Снижение издержек</i>	<i>Дифференциация продукции</i>
<i>Область Конкуренции</i>	<i>Широкая</i>	<i>«Ценовое лидерства»</i>	<i>«Продуктовое лидерство»</i>
	<i>Узкая</i>	<i>«Лидерство в нише»</i>	

Рисунок 1 - Общая конкурентная матрица

Продуктовое лидерство основывается на политике дифференциации товаров. Доминирующую роль здесь играет маркетинг. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителей приводит к тому, что он готов платить за нужный ему товар более высокую цену. Вместе с тем повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет предприятие, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации.

Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара. Она защищает предприятие от конкурентов, обеспечивает стабильность положения на рынке. Задача маркетинга тогда заключается, в том, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролируя их «ценность», а также срок жизни элемента дифференциации, соответствующего данной ценности.

Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции. Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов и т.п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

Закон опыта: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции».

Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса. Может применяться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей (профессионалы, «новые русские» и т.п.).

Модель конкурентных сил

Возможности по достижению конкурентного преимущества определяются на основе анализа конкурентных сил. Предложенная М. Портером модель конкурентных сил позволяет предприятиям знать и умело использовать некоторые правила конкуренции (рисунок 6). При этом целью с позиции маркетинга является применение этих правил на пользу предприятия, т.е. необходимо действовать лучше, чем это делают конкуренты.

	Угроза появления новых конкурентов	
Угроза потребителей	Конкуренция среди действующих компаний	Угроза поставщиков
	Угроза появления новых товаров	

Рисунок 6 - Модель конкурентных сил

Конкуренция среди *действующих компаний* направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Необходимо учитывать традиционные действия конкурентов (например, в области изменения ассортимента, упаковки, цены, рекламы, стимулирования и др.). Следует также предвидеть и возможные изменения в интенсивности конкуренции, связанные с новой ситуацией на рынке, активными действиями конкурентов (например, желание стать лидером).

Стратегические действия по предотвращению угрозы со стороны *новых конкурентов* предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому могут служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников, использование патентов и ноу-хау и др.

Угрозе появления *товаров-конкурентов* (товаров-субститутов) следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, развертывание НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т.п.

Угроза со стороны *потребителей* проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению покупательского поведения, готовность к быстрому реагированию на их нужды, умение активно формировать спрос.

Возможности *поставщиков* повлиять на уровень конкуренции могут выражаться, например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых материалов. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

6.3 Матрица конкурентных преимуществ и модель реакции конкурентов

Матрица конкурентных преимуществ

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены на следующей матрице (рисунок 2).

Позиция на рынке	Упреждающие (активные) стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	<i>«Захват» «Защита»</i>	<i>«Перехват» «Блокировка»</i>
Преследователи лидеров рынка	<i>«Атака» «Прорыв по курсу»</i>	<i>«Следование» «Окружение»</i>
Избегающие прямой конкуренции	<i>«Сосредоточение сил на участке»</i>	<i>«Сохранение позиций» «Обход»</i>

Рисунок 2 - Матрица конкурентных преимуществ

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его действий.

Преследователь лидера рынка — это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

Избегающими прямой конкуренции являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером и согласны со своим положением на рынке.

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ,

«Захват рынка» — расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

«Защита рынка» - воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.

«Перехват» - реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«Блокировка рынка» - стремление не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.

«Атака в лоб» («фронтальная атака») — использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«Прорыв» («фланговая атака») — использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«Следование по курсу» — минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой политике

«Окружение» - постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Сосредоточение сил на выгодных участках» — выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«Сохранение позиций» - поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).

«Обход» - избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

Модель реакции конкурентов

Реакцию конкурентов на действия предприятия можно оценить и предупредить, используя предложенную М. Портером модель реакции конкурентов. Она основана на предвидении тех ответных стратегических решений, которые вытекают из глубинных движущих сил поведения конкурентов (рисунок 8).

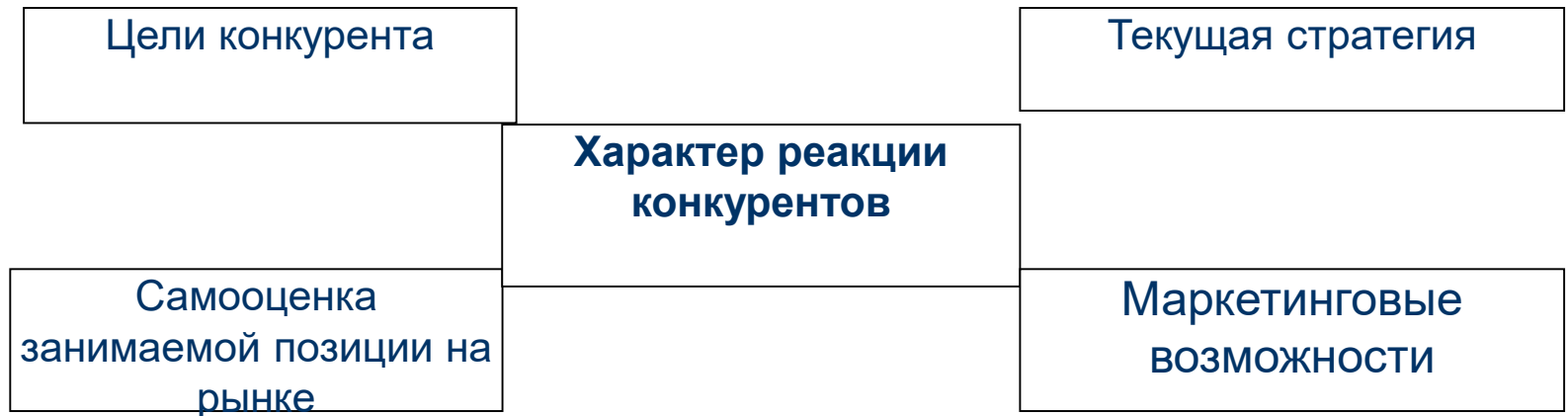


Рисунок 8 - Модель реакции конкурентов

Характер реакции конкурентов является важнейшей и завершающей стадией определения конкурентных стратегий предприятия. Необходимо постоянно обдумывать возможные ответные шаги конкурентов, глубинные мотивы их поведения, иметь варианты упреждающих действий.

Характер реакции во многом зависит от **целей конкурентов**, от того, насколько они удовлетворены занимаемым положением на рынке, финансовыми результатами. Это и определяет вероятность, время, природу и интенсивность ответных действий конкурентов.

Важно знать, на какие конкретно действия пойдет конкурент. Решающее значение здесь имеет **самооценка конкурентом своей позиции**. Так, если он считает себя лидером в системе распределения, то будет активно реагировать на любые попытки обойти его в этой области.

Реакция конкурента в значительной мере связана с умением производить гибкие и быстрые действия по изменению или уточнению своей **текущей стратегии**. Это касается не только общих стратегических устремлений, но и возможных изменений на уровне отдельных маркетинговых действий и их координации.

Наконец, особое значение имеет понимание конкурентом своих маркетинговых **возможностей**, сильных и слабых сторон. От этого во многом зависит действенность ответной реакции конкурента.