



# Тема 4. Разработка стратегии конкурентной борьбы в зависимости от специфики конкурентной ситуации

Лектор: Шевченко Юлия Александровна

Кафедра маркетинга и коммерции ИМБЭ

# Содержание лекции

- Закономерности ведения конкурентной борьбы в зависимости от формы конкуренции на рынке
- Характерные маркетинговые стратегии для каждого вида рынка.

# Приоритетные стратегии для рынка совершенной конкуренции

## Ключевые характеристики:

- большое число продавцов и покупателей;
- недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары;
- полное отсутствие рыночной силы.

**В краткосрочном периоде:** Это либо изменение объема поставок, либо изменение объема производства в зависимости от привлекательности рыночной цены.

**В долгосрочной перспективе :** избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары (уменьшая степень их заменяемости или создавая издержки перехода для покупателей).

Другой способ - организовать цепь по этапам технологического цикла (защита от колебаний спроса, создание большей добавленной стоимости).

# Приоритетные стратегии для рынка монополистической конкуренции

Основная стратегия – это **стратегия дифференциации**

## Условия:

- Дифференциация должна представлять **«ценность»** для покупателя.
- Ценность выражается либо в повышении **эффективности** использования (большее удовлетворение), либо в сокращении **издержек** потребления или использования.
- Ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее **повышенную цену**.
- Элемент дифференциации **не должен быть** немедленно **воспроизведен** конкурентами.
- Повышение цены, должно быть больше **повышения издержек**, на производство и поддержку элемента дифференциации.
- Если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать **сигналы**, чтобы добиться его известности.

# Приоритетные стратегии для рынка олигополии

Для недифференцированной олигополии характерно:

- все товары воспринимаются как базовые;
- выбор покупателя основан преимущественно на цене и оказываемых услугах.

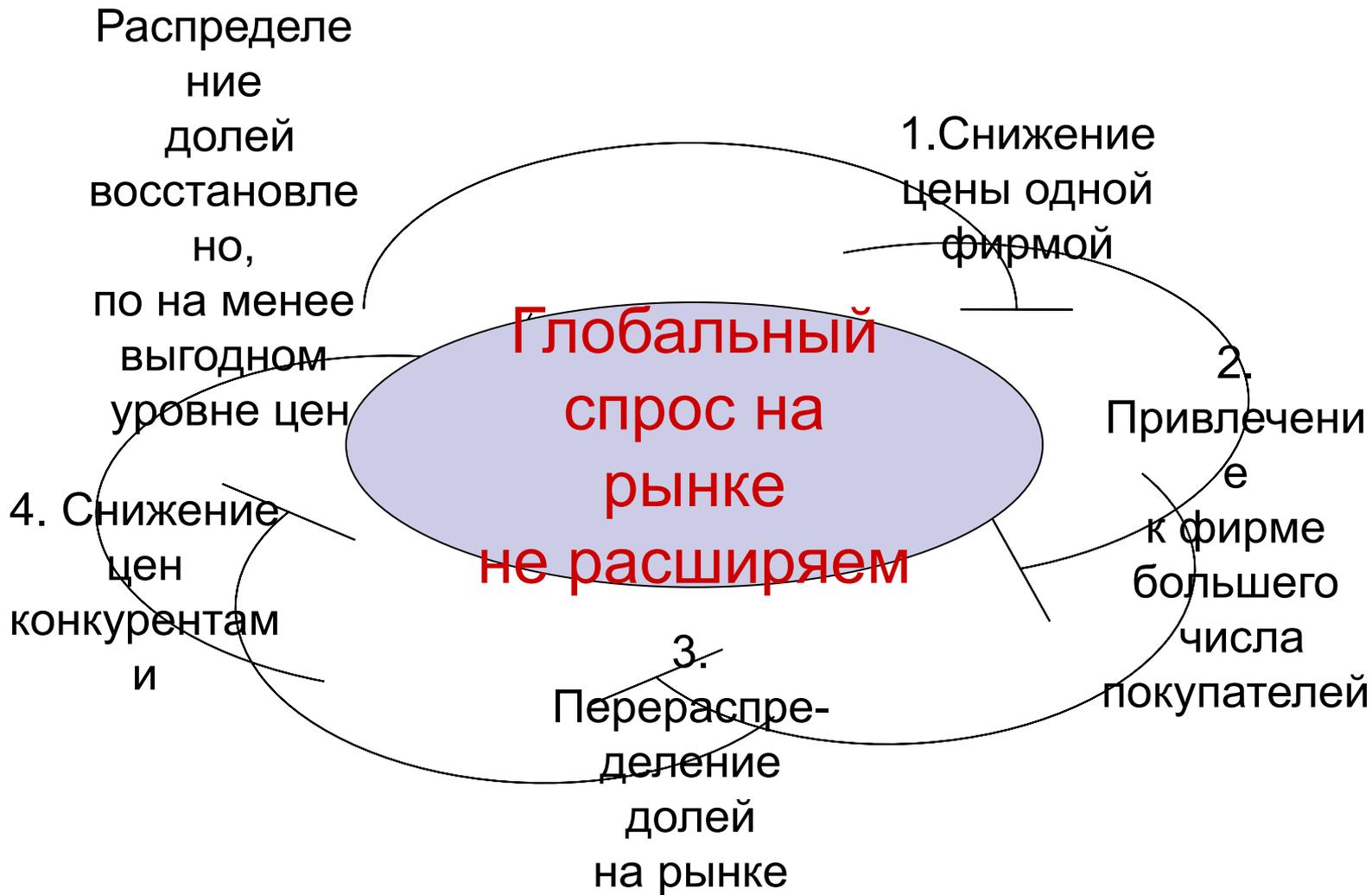
**На нерасширяемом рынке конкуренция становится игрой в передел рынка.**

Такие условия способствуют острой конкуренции по ценам, если фирма-лидер не в состоянии установить дисциплину и заставить рынок принять директивную цену.

Если такая цена установлена, то это стратегия - **«лидерство по ценам»**.

Если же возникает ценовая конкуренция, она приводит к ухудшению рентабельности для всех участников рынка. Это вариант **ценовой войны**.

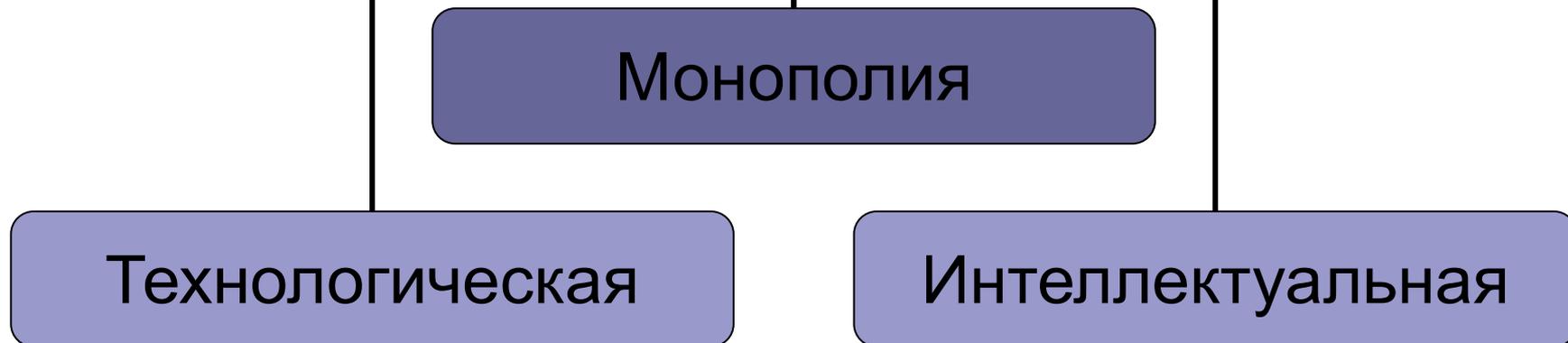
# Сценарий ценовой войны



# Варианты конкурентного поведения для рынка олигополии

- **Независимое поведение** - фирма совершает свои действия без учета действия и/или противодействия конкурентов, это характерно в основном для всех второстепенных решений. Иногда применяется к стратегическим решениям в фирмах, доминирующих на рынке.
- **Кооперативное поведение** - выраженное или подразумеваемое стремление к согласию с конкурентами
- **Адаптивное поведение** - основано на явном учете действий конкурентов, приспособление своих решений к решениям конкурентов, но не всегда с учетом их последующей реакции.
- **Опережающее поведение** - это линия поведения, основанная на предвидении реакции конкурентов на действия фирмы (при этом тип поведения конкурентов считается неизменным).
- **Агрессивное поведение** предусматривает предвидение реакции конкурентов на решения фирмы. Однако в этом случае предполагается, что конкуренты всегда занимают самую неблагоприятную позицию по отношению к фирме.

# Приоритетные стратегии для рынка монополии



**Самая большая угроза для монополии - новые фирмы  
товары- заменители.**

Следовательно, основной конкуренции является созданий высоких барьеров для входа на рынок и препятствию развития товаров - заменителей. Для интеллектуальной монополии также важно сохранение единоличного права на изобретение (новшество).



# Приоритетные стратегии в зависимости от силы конкуренции

Полипсония	3. Горизонтальная диверсификация деятельности	6. Концентрация на целевом рынке
Олигопсония	2. Локальная диверсификация деятельности	7. Системная интеграция деятельности
Монопсония	1. Адаптация друг к другу	4. Адаптация продавцов к покупателю
	Монополия	Олигополия

# Приоритетные стратегии в зависимости от силы конкуренции

Полипсония 	8. Локальная инновационная деятельность	9. Системная инновационная деятельность
Олигопсония	7. Комплексная дифференциация и интеграция	<b>X</b> Вариант встречается очень редко
Монопсония	<b>X</b> Вариант встречается очень редко	<b>X</b> Вариант не встречается
	Монополистическая конкуренция	Совершенная конкуренция 

# Определение основных стратегий

**Адаптация** – приспособление системы или ее отдельных компонентов к изменяющимся условиям

**Диверсификация** – расширение производства, изменение вида продукции, освоение новых рынков.

**Интеграция** – усиление взаимодействия, взаимосвязей и сотрудничества с целью получения синергетического эффекта.

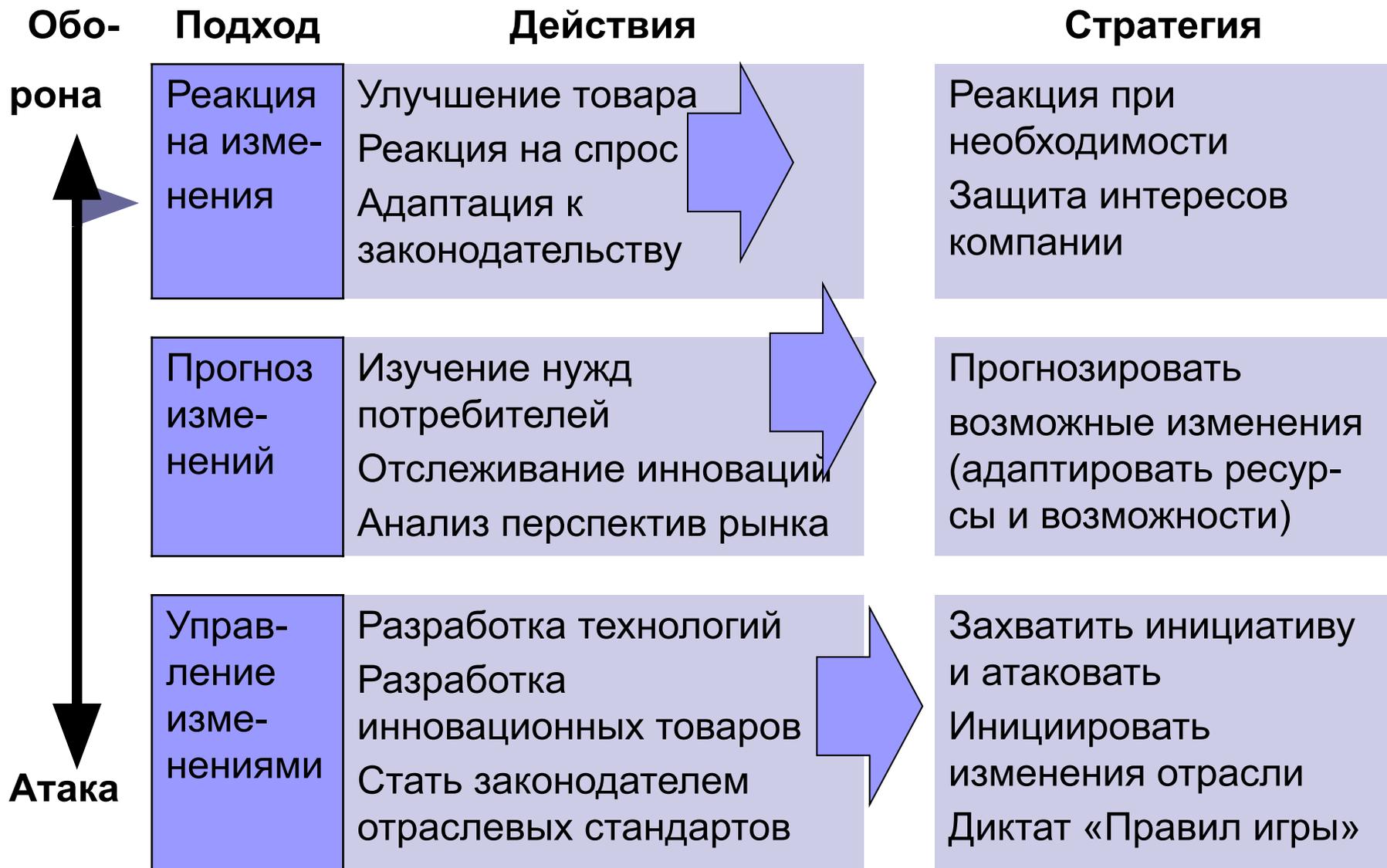
# Определение основных стратегий

**Дифференциация** – разделение системы на более мелкие самостоятельные элементы с целью более эффективного использования экономических законов.

**Инновация** – внедрение или применение новшества в любой области деятельности.

**Концентрация** – сужение, сосредоточение деятельности на узком направлении, обладающем устойчивым конкурентным преимуществом.

# Стратегии на динамичных рынках



# СТРАТЕГИИ

Для  
зрелых  
отраслей

Сокращение товарных групп и моделей

Оптимизация цепочки ценностей

Снижение издержек

Увеличение объема продаж

Горизонтальная интеграция

Выход на международные рынки

Управление конкурентными преимуществами

# СТРАТЕГИИ

На этапе  
застоя или  
спада

Сфокусированная,  
направленная  
на выгодные сегменты

Отчетливая  
дифференциация

Отраслевое лидерство  
по издержкам

# СТРАТЕГИИ

Для  
компаний  
лидеров  
отрасли

Наступательная  
стратегия

Стратегия активной  
обороны

Стратегия демонстрации  
силы

# СТРАТЕГИИ

Наступательные, для захвата доли рынка

Роста, за счет поглощения конкурентов

Захвата свободной ниши

Стратегия специализации

Стратегия превосходящего качества

Стратегия отличительного имиджа

Стратегия добровольного отступления

Для  
компаний-  
преследо-  
вателей

# СТРАТЕГИИ

Для  
неконкуренто-  
способных  
фирм

Распродажа части активов

Пересмотр стратегии

Резкое наращивание объемов дохода

Сокращение издержек

Комплексная стратегия

Ликвидация компании

Стратегии последнего тайма

# Вопросы для самоконтроля

1. Какие стратегические направления развития характерны для фирмы работающей на конкурентном рынке?
2. Какую стратегию выберет фирма, работающая в условиях монополистической конкуренции?
3. Существует ли необходимость стратегического планирования для фирмы, занимающей монопольное положение? Почему?
4. Для какого типа развития конкуренции характерно явление ценовых войн. Почему?
5. Какие стратегии рекомендуются для зрелых отраслей и для отраслей в стадии упадка? Поясните, в чем суть данных стратегий.

# Литература для подготовки к занятиям

## Основная литература

- Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок – СПб.: Питер, 2008г.
- Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – СПб. Питер, 2008
- Портер М. Конкурентная стратегия-М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.

## Дополнительная литература

- Томпсон-мл. А., Стрикленд А., Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002г.
- Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность/ Т.Г. Философова, В.А. Быков, под. ред. Философовой Т.Г. – М.: Юнити-Дана, 2007

# Использование презентационных материалов

- ✓ Презентационные материалы предназначены для аудиторной работы и самостоятельной подготовки студентов, обучающихся во ВГУЭС по специальности «Маркетинг», всех форм обучения.
- ✓ Коммерческое использование материалов без согласия владельца не допускается.
- ✓ Владельцем материалов является Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС).