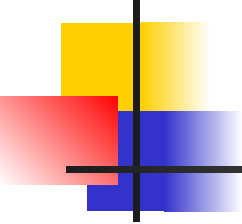





# Стратегия конкуренции на рынке

---

- 
- 
1. Сущность и методы конкуренции.
  2. Основные концепции конкуренции.
  3. Стратегия конкуренции.
  4. Ключевые факторы успеха конкуренции.

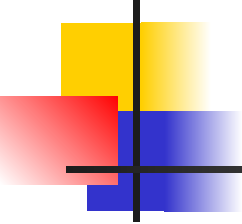
# 1. Сущность и методы конкуренции

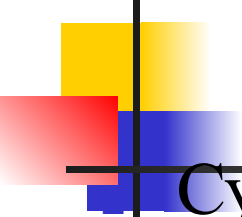
- **Конкуренция** является неотъемлемой составной частью механизма рыночной экономики, необходимым условием развития предпринимательской деятельности.
- Под **конкуренцией** понимается соперничество между отдельными фирмами на каком-либо поприще, заинтересованными в достижении одной и той же цели.



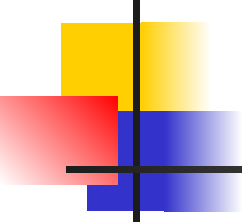
Конкуренция начинается задолго до появления готового конечного продукта в продаже. Конкурирующие фирмы могут “бороться” друг с другом:

- за приобретение сырья, материалов или оборудования по наиболее низкой цене;
- за наиболее удачное расположение заводов и фабрик;
- за лучшие структуры оптовой и розничной торговли;
- за лучшие инженерные и рабочие кадры и т. д.

- 
- 
- Различают “**чистую**” конкуренцию между фирмами, монополиями, а также внутрифирменную (**бухгалтерскую**) конкуренцию. Чистая конкуренция предполагает, что фирмы, выходя на рынок, никак друг с другом не контактируют и свободно борются за потребителя.



Суть **внутрифирменной** или **“бухгалтерской”** конкуренции заключается в том, что различные подразделения в рамках одного крупного образования (концерна, холдинга, консорциума) конкурируют друг с другом в области **улучшения качества продукта**, а также в области **производственных и маркетинговых издержек**. Эта конкуренция обнаруживается в основном путем сравнения финансовых и бухгалтерских документов различных подразделений, откуда и ведет свое начало название.

- 
- 
- Поскольку конкуренты способны очень сильно влиять на выбор фирмой того или иного рынка, на котором она будет пытаться работать, необходимо иметь в виду, что конкуренция в области маркетинга может быть трех родов.

# 1. Функциональная конкуренция.

- Она возникает из-за того, что любую потребность можно удовлетворить разнообразными способами и, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами.

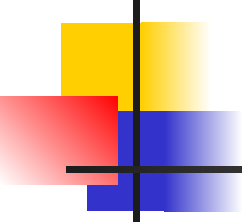


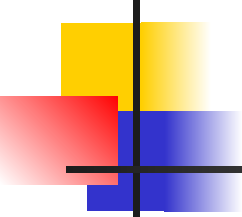
## 2. Видовая конкуренция.

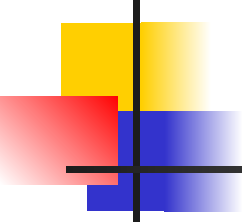
- Она возникает вследствие наличия товаров, предназначенных для одной и той же цели, но имеющих различия по каким-то существенно важным характеристикам. Например, малолитражные автомобили одного класса с разными по мощности двигателями.

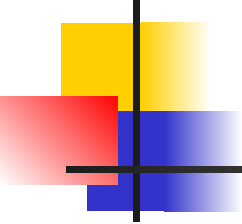
## 3. Предметная конкуренция.

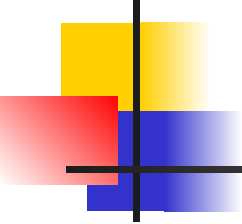
- Она происходит в результате выпуска идентичных товаров, различающихся лишь качеством изготовления, или даже одинаковых по качеству, но имеющих незначительные отличия.
- Успех фирмы в конкурентной борьбе с другими фирмами требует постоянного изучения конкуренции, ее уровня и интенсивности, знания рыночных возможностей наиболее сильных конкурентов, перспектив конкуренции на выбранных рынках.

- 
- 
- Конкуренцию принято разделять по ее методам на ценовую и неценовую, т. е. конкуренцию на основе цены и конкуренцию на основе качества (потребительной стоимости).

- 
- 
- Ценовая конкуренция. В ее основе лежит **сокращение издержек производства** и, тем самым, снижение цен на определенные товары. Она выступает главной формой конкурентной борьбы производителей в условиях массового производства, и наиболее распространена была во времена свободного рыночного соперничества. Снижение цены было основой, с помощью которой промышленник (торговец) выделял свой товар, привлекая внимание и в конечном счете завоевывал себе желаемую долю рынка.

- 
- 
- **Ценовая конкуренция** в настоящее время применяется главным образом **фирмами-аутсайдерами** в их борьбе с монополиями, для соперничества с которыми у аутсайдеров нет сил и возможностей в сфере ценовой конкуренции. Кроме того, ценовые методы используются для проникновения на рынки с новыми товарами, а также для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

- 
- 
- Здесь следует выделить два существующих пути реализации указанного метода. Первый – прямой путь ценовой конкуренции. При этом фирма широко оповещает о снижении цен на выпускаемые и имеющиеся на рынке товары (обычно от 20% до 60%).
  - Второй путь – скрытый путь ценовой конкуренции. При нем фирмы вводят новый товар с существенно улучшенными потребительскими свойствами, а цену поднимают непропорционально мало.

- 
- 
- Неценовая конкуренция. Она выдвигает на первый план более высокое, чем у соперников качество товара. Товар совершенствуется в области надежности, удобства “потребления”, дизайна. Многие, например, американцы готовы переплатить за хорошо зарекомендовавший себя японский товар (компьютер, видеомагнитофон), чем покупать аналогичный товар местного производства.

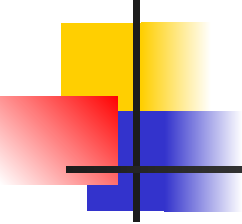


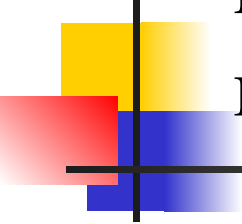
К числу неценовых методов относятся также:

---

- предоставление покупателям большего комплекса услуг (в том числе обучение персонала)
- зачет сданного старого товара в качестве первого взноса за новый товар



- 
- 
- В качестве важнейшего орудия неценовой конкуренции всегда была реклама, значение которой в настоящее время еще больше возрастает. С ее помощью фирмы не только доносят до покупателей информацию о потребительских свойствах товаров, но и формируют доверие к своей товарной ценовой и сбытовой политике.



Наряду с вышеназванными, выделяются так называемые незаконные методы неценовой конкуренции, к которым относятся:

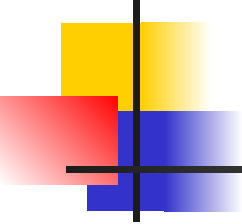
---

- экономический и промышленный шпионаж;
- переманивание специалистов владеющих секретами;
- подделка продукции конкурентов;
- скупка образцов с целью их копирования;
- обман потребителя;
- махинации с деловой отчетностью, коррупция.

## 2. Основные концепции конкуренции

- Концепции конкуренции строятся на основе понятия конкурентоспособности, которая в свою очередь определяется как способность обеспечить лучшие предложения по сравнению с конкурирующей компанией. К числу часто применяемым концепциям конкуренции можно отнести следующие:

1. Концепция сравнительных преимуществ. Согласно этой концепции производство товаров характеризуется относительными преимуществами, которые различны в различных странах. Поэтому государствам выгодно специализироваться на производстве одних товаров и импортировать в другие страны. Это означает, что если, например, в какой-либо стране эффективным является производство двух товаров, то она все равно стремится производить лишь один из них и импортировать. Таким образом, страна (или фирма) может извлечь выгоды концентрируя свои ресурсы в тех областях, где сравнительные преимущества выше.

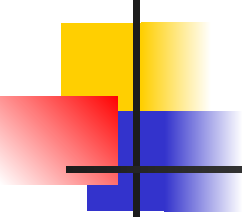
- 
- 
2. Концепция конкурентного сечения. В основе этой концепции лежит построение графика, позволяющего сопоставлять структуры себестоимости продукции различных хозяйственных подразделений. Он позволяет также выявить участки, где подразделение имеет те или иные существенные преимущества.

3. Концепция на основе конкурентных преимуществ. Это то, на что направлены все (конкурентные) стратегии в области бизнеса. Следует отметить, что конкурентные преимущества формируются многочисленными факторами. Речь идет о конкуренции за:

- более эффективное производство;
- обладание патентами;
- хорошую рекламу;
- грамотный менеджмент;
- хорошие отношения с потребителями.

4. Концепция, в основе которой заложены силы конкуренции. Т. е. факторы, определяющие состояние конкуренции в той или иной отрасли, а именно:

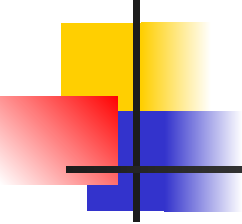
- конкуренция между двумя действующими конкурентами (фирмами);
- влияние на покупателей;
- влияние на поставщиков;
- не допустить сопротивление { появление новых конкурентов  
появлению конкурирующих товаров

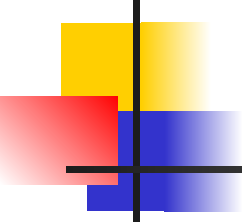
- 
- 
5. Концепция, базирующаяся на конкурентной стратегии. Предполагает в данном случае деловую стратегию. Речь идет о совокупности правил, которым должно следовать любое хозяйственное подразделение, его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.



# 3. Стратегия конкуренции

- Общепризнанной необходимостью в предпринимательской деятельности фирм, функционирующих в условиях рыночной экономики, является разработка их руководством соответствующей стратегии, без которой невозможно рассчитывать на какой-либо успех. Слово “стратегия” произошло от греческого “strategos” – “искусство генерала”.

- 
- 
- В нашем случае, под стратегией понимается генеральная программа действий, выявляющих приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения, таким образом, что фирма получает единое направление действий.

- 
- 
- Для достижения успеха фирма в конкурентной борьбе с другими фирмами разрабатывается соответствующая стратегия конкуренции. При этом необходимым требованием является целенаправленное рассмотрение всех ее (стратегии) составляющих элементов. К ним в частности относятся:

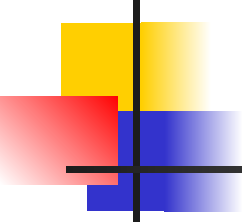


---

## 1. Корпоративная (или хозяйственная) миссия.

Она характеризует возможность заниматься бизнесом (предпринимательством), на который компания ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребностей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.


- Следует иметь в виду, что корпоративная миссия в течении времени может устареть, что вносит растущую неопределенность в решения, касающиеся средств конкурентной борьбы и характера выпускаемой продукции. Поэтому, когда обнаруживается, что старые бывшие в употреблении модели корпоративной миссии начинают нести в себе тенденции к стагнации, компания должна обратиться к анализу потребностей, определяющих фактический рыночный спрос и к изучению изменчивости, присущей структуре этих потребностей, чтобы выйти из сложившейся ситуации.



---

2. Конкурентные преимущества. Цель стратегии может выражаться в достижении уровня удовлетворения потребностей, превышающего тот, который может достигнуть конкурент, благодаря такого положения для своей компании, которое обеспечит ей норму прибыли выше среднеотраслевого уровня.

- Следует отметить, что создание конкурентных преимуществ тесно связано с выбором рынков сбыта и соответствующей дифференциацией продукта, но кроме того оно может оказывать влияние в частности на структуру инвестиций. Поэтому при разработке стратегии фирмы необходимо иметь в виду, что если выбирается стратегия, направленная на получение преимуществ, связанных с низким уровнем издержек, достигнутым путем повышения эффективности производства, то это повлияет главным образом на структуру производства, инвестиций и проекты развития, связанные с экономикой данного производства.

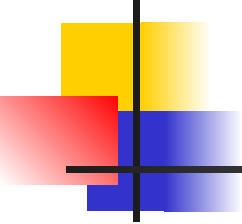


3. Организация бизнеса характеризуется способом деления компаний на более мелкие подразделения. Почти все компании организованы в соответствии с дифференциацией видов выпускаемой продукции или их групп, покупателей или рынков. Поэтому стратегия в определенной мере должна проявляться в том, как организация бизнеса в ней первоначально дифференцируется, а затем вновь интегрируется.



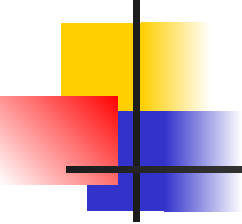
Продукция. Стратегия предполагает необходимость представления полной картины того, насколько продукт соответствует структуре запросов покупателей. Один из возможных способов такого представления заключается:

- в анализе мероприятий, предпринимаемых в прошлом по приведению в соответствие выпускаемой продукции потребностям покупателей;
- в установлении того, какая часть оборота фирмы связана с новыми товарами и услугами, каковы изменения продукции в целом и др.



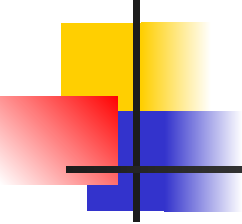
---

5. Рынки. В процессе разработки этого элемента стратегии следует иметь в виду, что границы рынка определяются не только географией, но и особенностями применения или использования продукции. В самом общем виде корпоративная миссия состоит в том, чтобы продавать все, всем и везде.



---

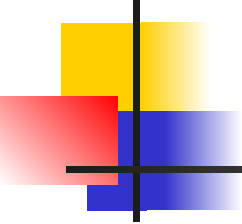
6. Ресурсы. В это понятие здесь включаются инвестиции и текущие затраты. Дело в том, что инвестиции обычно используются для финансовой поддержки стратегии. Поэтому по их направлению можно судить о преобладающих ценностных ориентирах компании.



---

7. Структурные изменения. Структурные изменения, т. е. приобретение и продажа предприятий также является важным показателем философии стратегии управления компанией. Прогрессивные структурные изменения естественно предполагают существенное улучшение будущего компании.

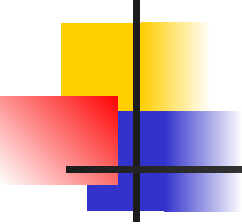
8. Программа развития. Развитие производства, расширение рынков сбыта, повышение деловой активности и т. д. обычно являются общей инвестиционной программой. При этом, существующие в компании планы исследования и разработок являются результатом стратегической политики и диктуются развитием технологии или потребностями рынка. Таким образом, программы развития – один из самых четких стратегических индикаторов.



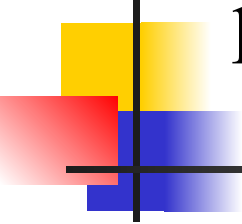
---

9. Культура и компетентность управления также являются индикаторами стратегии. В этой связи необходимо изучать работы менеджеров и других специалистов, и особенно методы и формы стимулирования – вознаграждения или наказания предпринимчивости.

В процессе разработки стратегии фирмы необходимо учитывать ее культуру, которая характеризуется отношением фирмы к ряду основных ценностей и, в частности, отношениям к предпринимательскому риску; принятию предпринимательского духа; стремлению ведения дела на высоком уровне; ориентации на независимость; проблемам качества продукции и удовлетворению потребностей покупателей; людям, покупателям и служащим, работе, успехам и неудачам.

- 
- 
- Разработке стратегии конкуренции фирмы предшествуют анализ и оценка стратегии основных ее конкурентов. С этой целью изучаются факторы, используемые конкурентами для обеспечения успеха, к которым, как правило, относятся все маркетинговые составляющие.

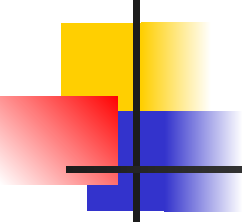


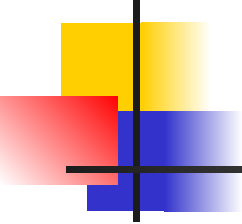


Обычно при оценке стратегии рассматривают следующие вопросы:

---

1. Каковы главные факторы конкурентоспособности чужих товаров;
2. Какова практика фирм-конкурентов в рекламе и стимулировании сбыта;
3. Какова практика фирм-конкурентов относительно наименований (торговых марок) товаров;
4. В чем заключаются привлекательные стороны упаковки товаров-конкурентов;

- 
- 
5. Какой уровень сервиса предлагают конкуренты в гарантийный и послегарантийный период;
  6. Используют ли конкуренты для сбыта местную торговую сеть или создают собственную;
  7. Какова практика товародвижения у фирм-конкурентов (виды транспорта, объемы запасов и т. д.).

- 
- 
- В итоге появляется у фирмы информация о конкурентах, позволяющая сделать выводы о тех или иных преимуществах в их деятельности, выявить ключевые факторы успеха каждой стратегии (конкурента), а также слабые их стороны, без знания чего невозможно “победить” в конкурентной борьбе и обеспечить своей фирме успех.

# 4. Ключевые факторы успеха конкуренции

- Успех фирмы в ее конкурентной борьбе возможен лишь в том случае, если при разработке стратегии конкуренции в полном объеме будут учтены ключевые факторы успеха. Ключевыми факторами успеха принято называть факторы, вытекающие из требования рынка, которые могут дать фирме решающие преимущества перед ее конкурентами.

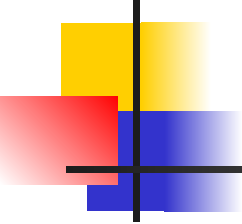
- Ключевые факторы в каждом конкретном случае, относительно конкретной фирмы могут быть свои и отличаться по отношению к другим. В качестве ключевых факторов могут выступать:
  - “экономическая ниша” (т. е. неудовлетворенные существующими производителями потребности, которые можно удовлетворить предлагаемым товаром и, как правило, более усовершенствованным или новым);
  - изменения в сбытовой сети;
  - изменения в политике выбора товаропроизводящей системы и др.

- Ключевые факторы успеха выявляются всегда в сравнении своего товара и своей фирмы с конкурентами. Это дает возможность разработать фирме соответствующую стратегию конкуренции, в частности, определиться, по каким показателям следует обойти конкурентов, а по каким держаться с ними на уровне или даже в чем-то уступить, чтобы в конечном итоге достичь успеха в конкурентной борьбе. При этом необходимо найти ответы на следующие вопросы:

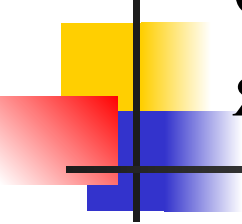
1. Какие запросы покупателей удовлетворяет товар вашей фирмы?
2. Насколько хорошо по сравнению с конкурентами выполняет ваш товар свои функции?
3. Как будет покупатель использовать ваш товар?
4. Во всех ли случаях ваш товар будет соответствовать его предназначению?
5. Каковы специфические требования рынка (надежность, прочность, упаковка и т. д.) и насколько хорошо отвечает им ваш товар?

6. Должен ли ваш товар продаваться в комплексе с другими или отдельно?
7. Какой метод продажи считается наиболее эффективным для вашего товара на данном рынке и как он используется (если используется) вашей фирмой?
8. Имеются ли “узкие места” на пути вашего товара от производителя к потребителю, где и какого характера?
9. Что нужно предпринимать, чтобы устранить задержки в поставке вашего товара?



- 
- 
- Выявление ключевых факторов успеха является основой для разработки стратегических программ действий фирмы. Однако наряду с этим для разработки указанных программ необходимо получить более подробную и исчерпывающую информацию о ключевых факторах успеха, а именно:

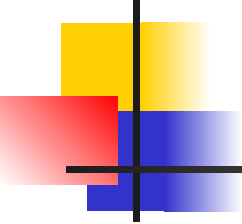
1. Выяснить, какая “внешняя” или “внутренняя” среда маркетинга ответственна за возможные возникновения препятствий в использовании ключевых факторов успеха.
  2. Определить, способна ли фирма в принципе изменить существующее положение дел, учитывая ключевые факторы успеха или нет.
  3. Определить направления действий фирмы в случае работы ее на данном рынке или, при возможности этого, – на другом рынке или в другом секторе.
- На основе полученной информации фирмой разрабатывается стратегия конкуренции, и обосновываются мероприятия по ее реализации.



Для рыночного успеха важны все составляющие, но особо значимыми являются следующие:

---

- главные факторы конкурентоспособности чужих товаров;
- деятельность в области рекламы и стимулирование сбыта;
- практика присвоения торговых марок товарам;
- привлекательность упаковки товара;
- организация сервиса;
- сбыт и его организация;
- каналы товародвижения.

- 
- 
- Для того, чтобы товар был приемлемым для покупателя, он должен обладать набором определенных характеристик. Классификационная схема параметров, раскрывающих конкурентоспособность товара, представлена на рисунке 1.1.

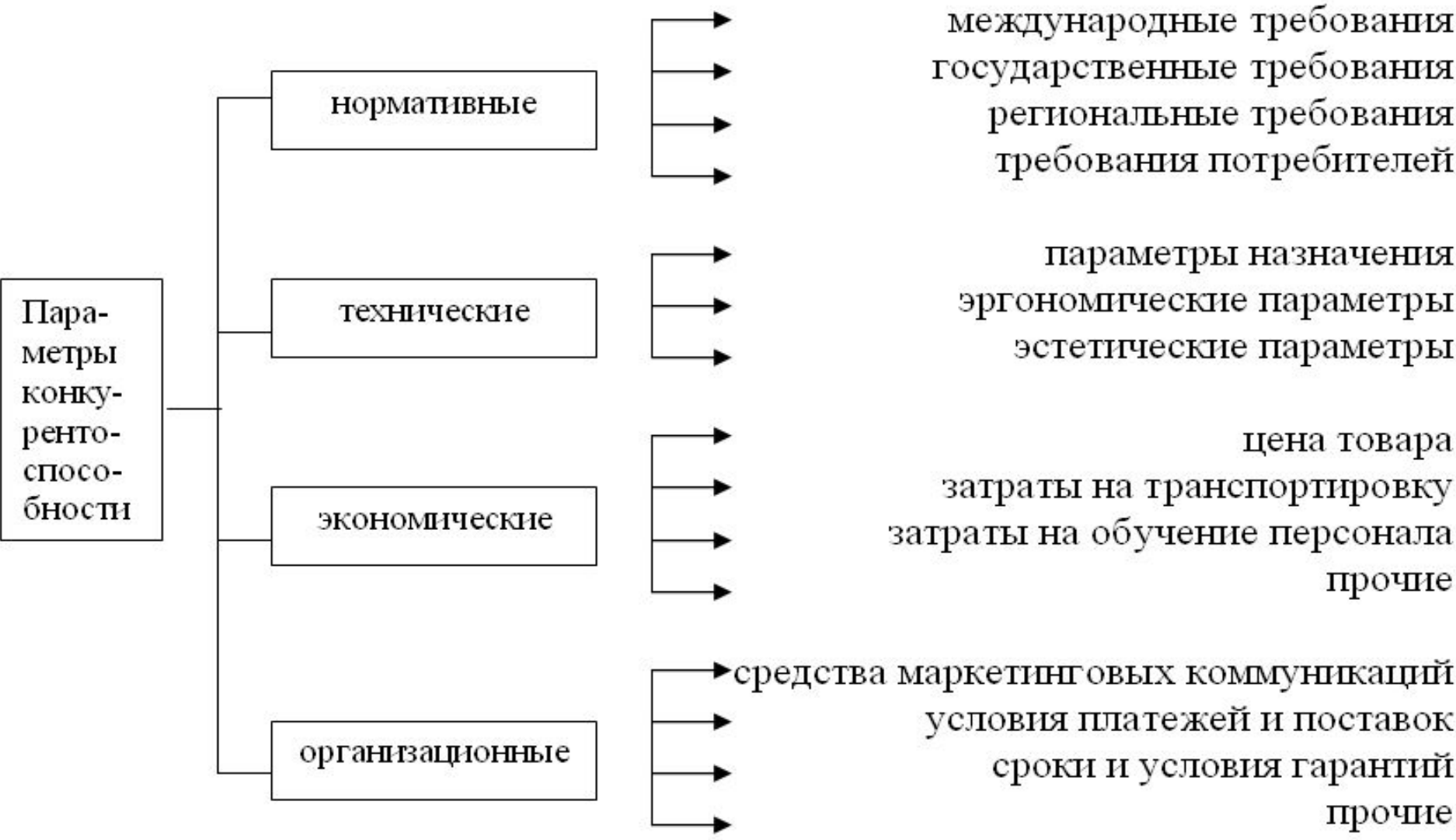


Рис. 1.1. Параметры, определяющие конкурентоспособность товара.

# Номенклатура показателей для оценки уровня конкурентоспособности

(на примере молока и молочной продукции)

<b>Группы показателей</b>	<b>Состав, содержание показателей</b>
<b>Экономические</b>	<b>Цена реализации</b>
<b>Нормативные</b>	<b>Механическая загрязненность, бактериальная обсемененность, кислотность, плотность</b>
<b>Функциональные</b>	<b>Пищевая, энергетическая ценность, калорийность</b>
<b>Химический состав</b>	<b>Углеводы, белки, жиры, сахар, минеральные вещества, витамины и др.</b>
<b>Физические</b>	<b>Регламентирующая масса – физический вес, зачетный вес</b>
<b>Экологические</b>	<b>Нитраты, пестициды, тяжелые металлы, радионуклеиды</b>
<b>Кулинарные (технолог.)</b>	<b>Цвет, вес, консистенция и др.</b>
<b>Транспортабельность</b>	<b>Малотранспортабельное (цельно-молочная продукция) и транспортабельная (сыры, масло, сухое молоко,</b>
<b>Надежности</b>	<b>Срок хранения</b>