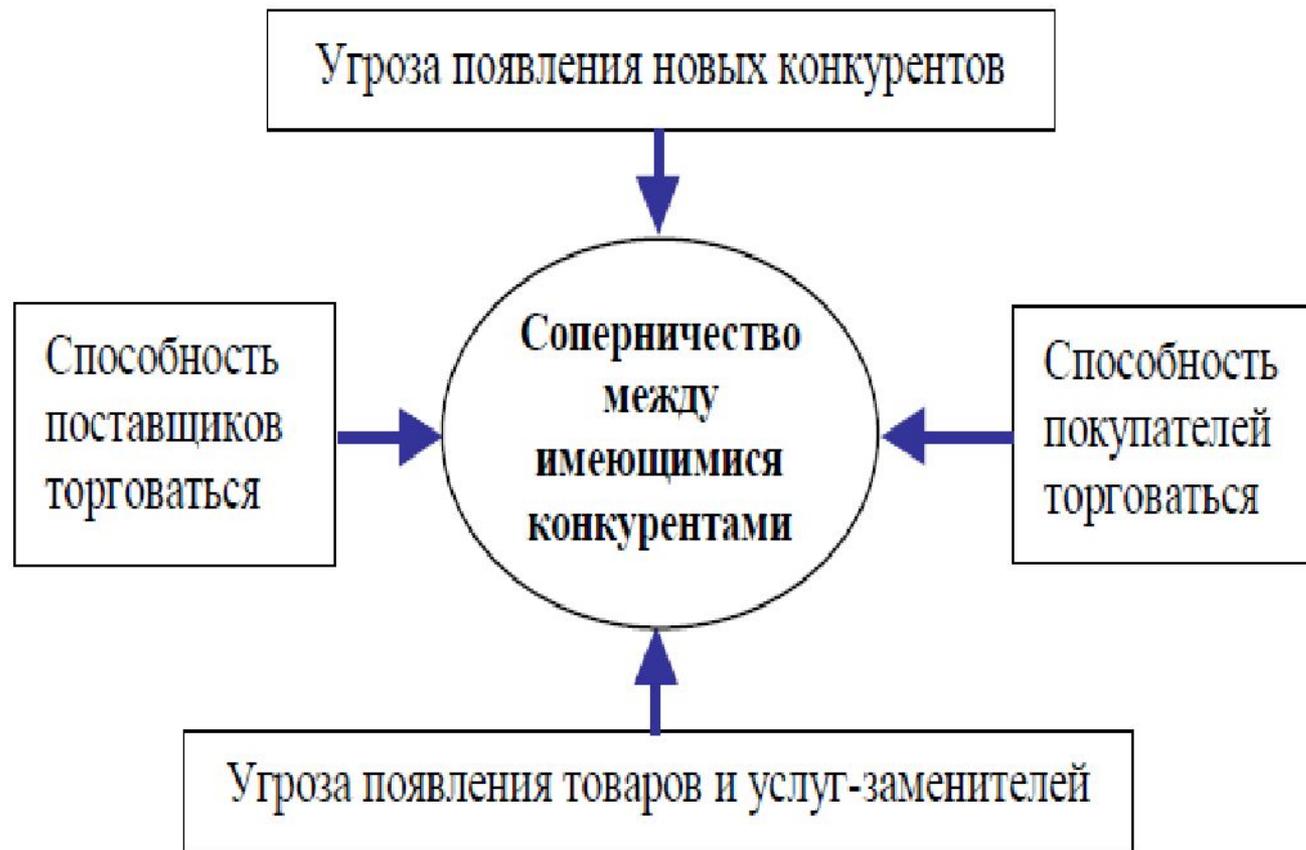


***Конкуренты - организации и лица, с которыми компании приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование***



# Конкуренция среди существующих в отрасли фирм

- В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.
- Отрасль развивается медленно.
- У фирм высокие постоянные издержки.
- Фирмы несут большие расходы на хранение продукции.

- Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики.
- Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.
- Ставки в конкурентной борьбе высоки.
- Серьезные препятствия к уходу из

# **Барьеры для появления новых конкурентов**

- Экономия за счет масштабов деятельности.
- Дифференциация продуктов.
- Потребность в капиталовложениях.
- Издержки переключения.
- Доступ к каналам распределения.
- Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.
- Правительственная политика.

# Конкуренция со стороны поставщиков

- Уровень концентрации поставщиков в отрасли выше, чем у покупателей.
- У покупателя нет широкого выбора.
- Существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.
- Продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.

# Конкуренция со стороны покупателей

- Совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара.
- Заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.
- Покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание.
- Стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения.

- Имеют низкие доходы.
- Имеют возможность производить данный продукт.
- Крайне озабочены качеством приобретаемого продукта.
- Обладают полной информацией.

# Процедура оценки конкурентов

- 1) оценка масштаба конкуренции;
- 2) оценка стратегических намерений;
- 3) оценка своей рыночной доли
- 4) конкурентное положение;
- 5) характер и действия конкурентов;
- 6) собственная конкурентная стратегия.

**Показатель доли рынка** отражает результаты деятельности организации и определяется как отношение объема продаж товара предприятия к потенциальной емкости данного товарного рынка.

**Рыночная доля** – удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме реализации товара или продаж отрасли.

Оценка рыночной доли	Критерии оценки
Высокая рыночная доля	Доля предприятия находится на уровне или превышает рыночную долю двух-трех крупнейших конкурентов
Средняя рыночная доля	Доля предприятия равна средней доле ведущих конкурентов
Пониженная рыночная доля	Доля предприятия несколько ниже доли ведущих конкурентов
Низкая рыночная доля	Доля предприятия значительно ниже доли ведущих конкурентов

Для каждого рынка товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты и определение силы их позиции.

# Роли в конкурентной борьбе

- 1) рыночный лидер,
- 2) претендент,
- 3) последователь,
- 4) организация, нашедшая рыночную нишу.

***Рыночный лидер*** – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли.

# Действия лидера

- Расширение рынка
- Увеличение доли рынка
- Использование оборонительных стратегий

# Расширение рынка

- **Новые пользователи**
- **Новые способы применения продукта**
- **Увеличение интенсивности использования продукта**

- Цель его оборонительной стратегии — уменьшение вероятности нападения на самых уязвимых направлениях и снижение интенсивности возможного наступления.

# Оборонительные стратегии

- Позиционная оборона
- Фланговая оборона
- Упреждающая оборона
- Контратака
- Мобильная защита
- Сжимающаяся оборона

*Активная стратегия расширения рынка предполагает следование двум фундаментальным принципам военной науки — принципу постановки задач (необходимо определить четкие и реальные цели) и принципу сосредоточения (концентрации сил на наиболее уязвимых направлениях противника).*

# Факторы влияния на увеличение доли рынка

- ВОЗМОЖНЫЙ КОНФЛИКТ С АНТИМОНОПОЛЬНЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ;
- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ;
- ВОЗМОЖНОСТЬ НЕПРАВИЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА-МИКС, НАПРАВЛЕННОЙ НА РАСШИРЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА И СНИЖЕНИЕ ПРИБЫЛИ.

**Рыночный претендент –**  
организация в отрасли, которая  
борется за увеличение своей  
рыночной доли, за вхождение в  
число лидеров.

# Стратегические цели претендента

- Наступление на позиции лидера рынка .
- Атака на близкие по размерам компании-конкуренты.
- Нападение на небольшие местные и региональные компании.

- **Атакoвая стратегия** – стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта.

# Атакующие стратегии

- Фронтальная атака
- Фланговая атака
- Атака с окружением
- Обходная атака
- Партизанская атака

# Стратегии претендентов

- Стратегия скидоч.
- Стратегия более дешевых товаров.
- Стратегия престижных товаров.
- Стратегия расширения ассортимента продукции.
- Стратегия инноваций.

- Стратегия повышения уровня обслуживания.
- Стратегия инноваций в распределении.
- Стратегия снижения издержек производства.
- Интенсивная реклама.

**Рыночный последователь –**  
организация в отрасли, которая  
проводит политику следования за  
отраслевыми лидерами,  
предпочитает сохранять свою  
рыночную долю, не принимая  
рискованных решений.

# Стратегии для последователей

- **Подражатель** дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам.
- **Двойник** копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия

- **Имитатор** что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п.
- **Приспособленец** обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера.

**Компания, оперирующая в нише,  
обслуживает небольшие сегменты  
рынка, до которых нет дела  
крупным фирмам.**

**Ключевая идея ниши —  
специализация.**

# Области специализации

- по конечным пользователям;
- по вертикали;
- в зависимости от размеров клиентов;
- на особых клиентах;
- географическая с;
- продуктовая;

- на производстве продукта с определенными характеристиками;
- на индивидуальном обслуживании покупателей;
- на определенном соотношении качество/цена;
- на обслуживании;
- на каналах распределения;

**Бенчмаркинг** (англ. Benchmarking) — это

1) подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

2) деятельность, посредством которой фирма изучает "лучшую" продукцию и маркетинговый процесс, используемый прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных методов.