

Анализ конкурентной ситуации и выбор конкурентной стратегии

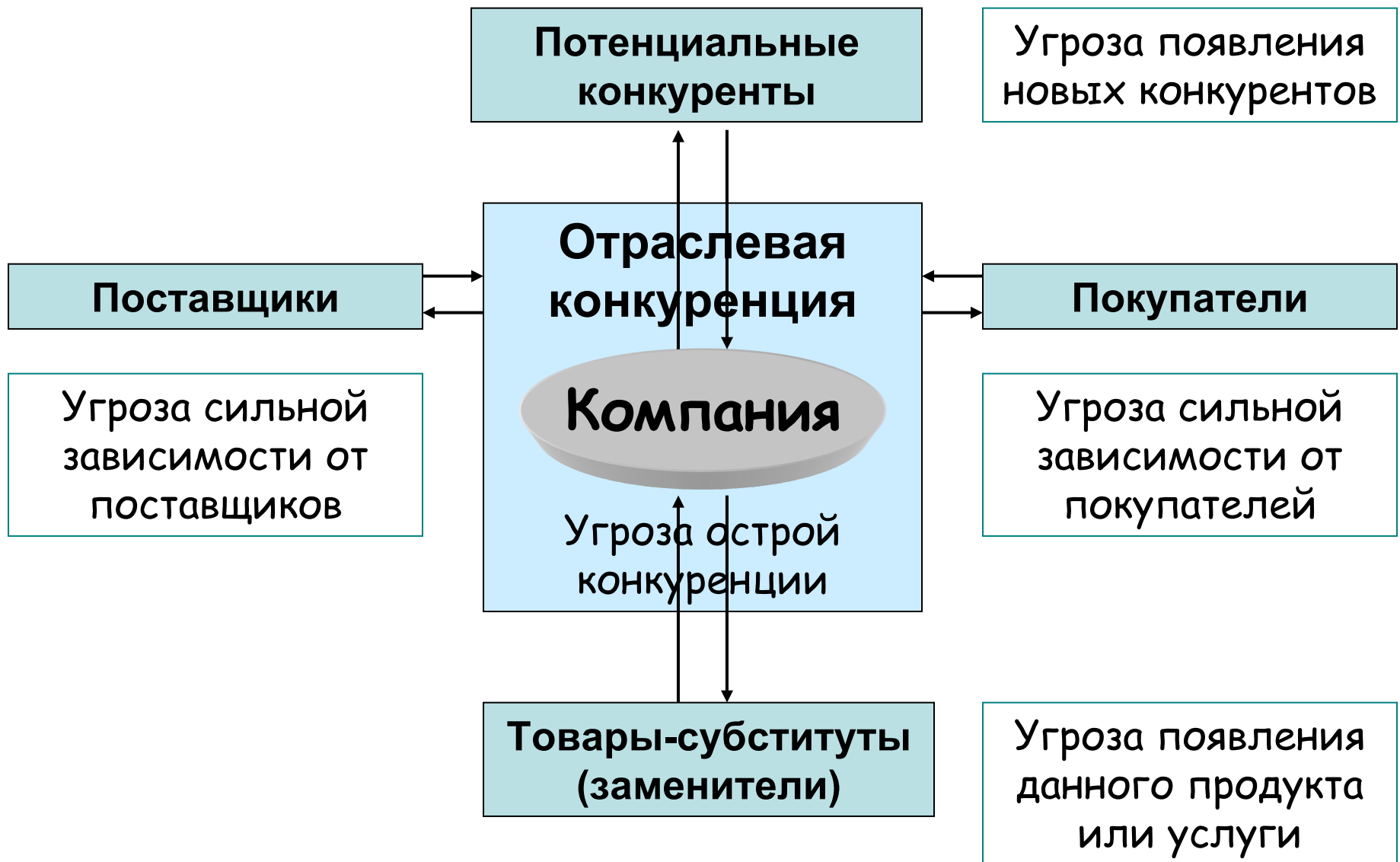


Разработка конкурентной стратегии

1. Идентификация отрасли
2. Определение структуры рынка
3. Оценка привлекательности отрасли
4. Сравнительная оценка конкурентов
5. Выбор конкурентной стратегии
6. Разработка плана действий



Пять конкурентных угроз



Отраслевая конкуренция

- **Отрасль** – совокупность предприятий, предлагающих рынку однородную группу товаров.



Четыре типа отраслевой структуры

- Совершенная конкуренция
- Монополистическая конкуренция
- Олигополия
- Монополия



Черты монополистической конкуренции

- Многочисленность предприятий в отрасли (мини-монополии)
- Дифференциация продукта
- Несовременная информация



Факторы привлекательности отрасли

- Размер рынка
- Темпы роста рынка
- Прибыльность
- Барьеры входа
- Барьеры выхода
- Острота конкуренции
- Изменчивость спроса
- Частота появления инноваций
- Рыночная сила покупателей
- Вероятность появления субститутов



Типы конкурентных позиций

- Лидер рынка
- Последователь
- Обитатель ниши



Анализ деятельности конкурентов (три этапа)

1. Идентификация стратегических групп
2. Выявление ключевых факторов успеха
3. Определение ключевых показателей факторов успеха
4. Сравнительная оценка основных конкурентов



Сравнительная оценка конкурентов

Ключевые факторы успеха	Вес фактора	Наша компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Информированность покупателей	0,2	5	8	8
Качество продукта	0,3	8	6	6
Доступность продукта	0,1	8	8	8
Техническая помощь	0,1	5	8	7
Персонал	0,3	7	9	8
Итого	1,0	6,8	7,7	7,3

Источники данных о конкурентах

- Сайт компании
- Налоговые декларации
- Пресса
- Опросы покупателей
- Анализ продукта
- Перехват персонала
- Бенчмаркинг
- Разведка



Выбор конкурентной стратегии

- Наступательные стратегии
- Оборонительные стратегии



Наступательные стратегии

- **Фронтальное наступление** (ценовая война)
- **Слияние и поглощение**
- **Следование за лидером** (китайские компании)
- **Фланговая атака** (захват нового регионального рынка, захват нового рыночного сегмента)
- **Создание узкой рыночной ниши**
- **Обходной маневр** (стратегия голубого океана – Чан Ким, Рене Моборн)



Оборонительные стратегии

- **Позиционная оборона** (поддержание качества и информированности потребителей, т. е. инвестирование в разработки и маркетинг)
- **Оборона флангов** (выход в смежные сегменты за счет расширения товарной линейки)
- **Сужение рыночного фокуса** (Ericsson)
- **Постепенный уход с рынка** (систематически повышать цены и снижать маркетинговые затраты)
- **Мобильный уход с рынка** (продажа бизнеса, прекращение операций и распродажа активов)
- **Партизанская война** («Гемос» против «Трекпор Технолоджи»)



Контроль

ЗАДАНИЕ N 24 *(выберите один вариант ответа)*

Наступательному стратегическому направлению соответствуют мероприятия фирмы по...

ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ:

1. обновлению ассортимента
2. сокращению производства
3. отказу от стимулирования продаж
4. снижению издержек на рекламу

Анализ кейса: «Бренд брендом вышибают»

Вопросы:

- Перечислите стратегические ошибки компании «Алтан».
- Какой тип конкурентной стратегии применила компания «Алтан»?
- Насколько эффективной оказалась конкурентная стратегия компании «Алтан»?
- Какие дальнейшие действия для усиления своей конкурентной позиции может предпринять компания «Алтан»?
- Какие ответные действия следует ожидать от компаний конкурентов?
- Предложите сбалансированную версию марочного портфеля для компании «Алтан»?
- Предложите стратегическое рыночное решение, которое позволит всем поставщикам макарон в регионе развивать свой бизнес?

Ошибки компании «Алтан»

- Ставка на единственную торговую марку, отсутствие стратегии создания марочного портфеля
- Низкий уровень наблюдения за тенденциями рынка, не был проведен анализ рыночных возможностей и угроз
- Низкий уровень информированности о поведении покупателя
- Использование только ценового фактора в продвижении продукции, производитель не воспитывает у покупателя приверженность к бренду

Версия марочного портфеля для компании «АЛТАН»

В марочном портфеле компании должны быть представлены как минимум три бренда разного ценового позиционирования (цена низкая, средняя, высокая).

Плюс к этому могут быть предложены:

- премиальный продукт («Высокое итальянское качество настоящих макарон»)
- макароны для патриотов (русское название, лучшая российская пшеница)