Современные конкурентные стратегии

Курсовая работа по дисциплине

«Маркетинг»

Пермь 2008

**Содержание**

Введение ………………………………………………………………………….4

Глава 1. Конкуренция. Конкуренты. ……………………………………..……6

1.1. Конкуренция ………………………………………………………………... 6

1.2. Конкурентная среда предприятия …………………..…………………….. 8

1.3. Элементы анализа конкурентов ...…………………………………………..9

Глава 2. Современные конкурентные стратегии: виды и предъявляемые к ним требования. ………………………………………………………..…………….12

2.1. Современные конкурентные стратегии. Общее понятие. ……………….12

2.2. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования. ……………………………………………………………………... 12

2.2.1. Стратегии лидера………………………………………………………… 13

2.2.1.1.Расширение рынка……………………………………………………… 14

2.2.1.2. Оборонительные стратегии………………………………………….... 14

2.2.1.3.Расширение доли рынка…………………………………………….….. 17

2.2.2. Стратегии претендентов на лидерство………………………………..... 20

2.2.2.1. Наступательные стратегии…………………………………………..... 21

2.2.2.2. Атакующие стратегии…………………………………………….…… 23

2.2.3. Стратегии последователей……………………………………….…….... 25

2.2.4. Стратегии обитателей ниш……………………………………….……... 26

Глава 3. Применение конкурентных стратегий на примере сети супермаркетов «СемьЯ». ………………………………………………….…....28

1.3. История компании………………………………………………………….28

2.3. «СемьЯ» на рынке Перми…………………………………………………..30

3.3. Конкурентные стратегии, применяемые сетью супермаркетов «СемьЯ»…………………………………………………………………………..30

Заключение………………………………………………….……………..……..32

Список литературы……………………………………………...………….….. 34

**Введение**

**1.Актуальность проблемы исследования**

Конкуренция- это соперничество между людьми, фирмами и территориями и организациями, заинтересованными в достижении одной и той же цели. И это самый дешевый и эффективный метод экономического контроля, он стоит обществу минимальных затрат. Такой контроль является своеобразной силой, которая толкает производителя на сокращение издержек производства и цен, на увеличение объема сбыта, на борьбу за заказы и потребителя, на улучшение качества.

Компании могут предоставлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или предлагают существенные выгоды, которые оправдывают более высокие цены. Таким образом, маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении – анализ конкурентов. Следующий шаг – разработка конкретных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимущество перед ними.

В современном мире, а в частности в нашей стране тема конкуренции и конкурентных стратегий очень актуальна, так как в России лишь начинают развиваться «здоровые» конкурентные отношения, и ,следовательно, чтобы выйти на рынок и выжить на нем, фирме или предприятию необходимо разрабатывать стратегические планы и применять конкурентные стратегии.

Компании могут достигать конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов.

**2.Объект и предмет исследования**

Объектом исследования данной работы является такое явление как конкуренция.

Предмет исследования курсовой работы- современные конкурентные стратегии.

**3.Цели и задачи исследования**

Цель исследования:

Раскрыть и проанализировать понятие «современные конкурентные стратегии», выявить их основные виды и требования предъявляемые к ним и определить их эффективность.

Задачи исследования:

1. найти и проанализировать понятие «современные конкурентные стратегии»
2. выявить основные виды конкурентных стратегий и требования, предъявляемые к их реализации. Привести примеры применения стратегий.
3. определить эффективность конкурентных стратегий в рыночных отношениях.

**ГЛАВА 1. Конкуренция. Конкуренты**.

Конкурентная стратегия означает сознательный выбор набора различных действий с целью доставить покупателю [уникальное сочетание ценностей](http://www.cecsi.ru/coach/customer_value.html). Эти действия базируются на [устойчивом конкурентном преимуществе](http://www.cecsi.ru/coach/sca.html) фирмы.

Устойчивое конкурентное преимущество – это длительная выгода применения некоторой уникальной, [создающей потребительскую ценность](http://www.cecsi.ru/coach/customer_value.html), [стратегии](http://www.cecsi.ru/coach/strategy_enterprise.html), основанной на уникальной комбинации внутрифирменных ресурсов и [способностей](http://www.cecsi.ru/coach/corporate_capabilities.html), которые не могут быть скопированы твоими конкурентами. Оно дает возможность твоему бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в борьбе с конкурентами в течение длительного времени...

Применение конкурентных стратегий основывается на месте фирмы, предприятия на рынке, затем устанавливаются цели и объект, на который будет направлена стратегия.

**1.1. Конкуренция.**

Конкуренция- это соперничество на каком-либо сегменте рынка между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. Такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя.

Для эффективного планирования и дальнейшего применения конкурентных стратегий, компании необходимо выяснить о своих конкурентах все, что возможно. Компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и методы стимулирование сбыта с теми, которые использует ее конкуренты, анализировать свои преимущества и недостатки. Проанализировав текущую ситуацию, она может ответить- пустив в ход более эффективные маркетинговые кампании, в ответ на действия своих конкурентов.

Чтобы правильно выбрать конкурентную стратегию, надо определить позицию организации в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов, проведя сбор и анализ необходимой информации. Выбор стратегии определяется результатом исследований двух проблем:

1. нужно установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе.

2. нужно определить конкурентные позиции предприятия и его продуктов по сравнению с другими предприятиями в этой сфере.

Существует пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли, и позиции данной организации в конкурентной борьбе в этой сфере, а именно:

1**. Вход конкурентов (Entry of competitors)**. Насколько легко или трудно для новых участников начать конкурировать, какие существуют барьеры .

**2. Угроза товаров-заменителей (Threat of substitutes)**. Насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить.

**3. Рыночная власть покупателей (Bargaining power of buyers)**. Насколько сильно положение покупателей. Могут ли они совместно заказывать большие объемы.

**4. Рыночная власть поставщиков (Bargaining power of suppliers)**. Насколько сильно положение продавцов. Много ли существует потенциальных поставщиков или только несколько, монополия?

**5. Конкуренция среди существующих игроков (Rivalry among the existing players)**. Присутствует ли сильная конкуренция между существующими игроками ? Есть ли доминирующий игрок или все равны по силе и размеру.

Модель конкурентных сил Портера является, вероятно, одним из наиболее часто используемых инструментов бизнес стратегии. Она доказала свою полезность во многих случаях. Модель Портера особенно сильна в аспекте “снаружи внутрь”.

**1.2. Конкурентная среда предприятия**

## Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Являясь наиболее чувствительным индикатором активности предприятия, конкурентная среда определяет многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирование сбыта и т.д.

## На силу конкурентной борьбы в сфере коммерции влияет множество факторов. Однако, некоторые из них повторяются чаще других:

## 1. Борьба усиливается, когда число конкурирующих фирм увеличивается и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей.

## 2. конкурентная борьба усиливается тогда, когда спрос на продукт растет медленно. (В быстрорасширяющемся рынке соперничество ослабляется тем, что здесь всем хватает места. Когда рост рынка замедляется, предприятия начинают борьбу за рыночную долю).

## 3. Соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических маневров. (Чем больше отдача от стратегии, тем больше вероятность, что другие фирмы будут склонны принимать тот же стратегический маневр).

## 4. Борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции. (Чем выше барьеры для выхода (т.е. уход с рынка более дорогой), тем сильнее фирмы расположены остаться на рынке и конкурировать на пределе своих возможностей, даже если они могут заработать меньшую прибыль).

## 5. Конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов.

## Анализ конкурентов и планирование конкретных действий в отношении главных соперников часто приносят больше пользы, чем существенный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно сориентироваться на то, где конкурент слабее. Таким образом, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

## **1.3. Элементы анализа конкурентов.**

## Выделяются стратегические группы конкурентов:

## 1. Прямые конкуренты

## 2. Потенциальные конкуренты:

## - существующие предприятия, которые расширяют круг предлагаемых услуг, совершенствуют продуктовую стратегию для того, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов и в результате стать прямыми конкурентами;

## - новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

## Анализ деятельности конкурентов связан с систематическим накоплением соответствующей информации. Всю информацию можно разделить на две группы:

## 1. анализ количественной или формальной информации о конкурентах

## 2. анализ качественной информации о конкурентах Что мотивирует конкурента?

## Цели на будущее для различных сфер деятельности на всех уровнях управления. Как конкурент ведет или может вести себя? Использует ли современные стратегии конкурентной борьбы. Как конкурент ведет конкурентную борьбу? Представления о самом себе и отрасли. Возможности, сильные и слабые стороны. Это основные вопросы, ответы на которые способен дать анализ деятельности конкурентов. Такая информация, представленная в количественном виде является объективной и отражает фактические данные о деятельности конкурентов. Качественная информация представляет собой область субъективных оценок, поскольку включает многие не формализуемые параметры. Она может быть дополнена отзывами клиентов, специалистов, экспертов. В ходе проведения анализа конкурентов, накапливается и анализируется информация:

### Анализ количественной информации о деятельности конкурентов:

1. организационно-правовая форма
2. численность персонала
3. активы
4. доступ к другим источникам средств
5. объем продаж
6. доля рынка
7. рентабельность
8. руководители фирмы
9. наличие и размеры филиальной сети
10. перечень основных видов услуг
11. другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.)

Анализ качественной информации о деятельности конкурентов:

1. репутация конкурентов
2. известность, престиж
3. опыт руководства и сотрудников
4. частота трудовых конфликтов
5. приоритеты
6. гибкость маркетинговой стратегии
7. эффективность продуктовой стратегии
8. работа в области внедрения на рынок новых продуктов
9. ценовая стратегия
10. сбытовая стратегия
11. коммуникационная стратегия
12. организация маркетинга
13. уровень обслуживания клиентов
14. приверженность клиентов
15. реакция конкурентов на изменения рыночной ситуации

Результаты анализа показывают:

- где сильные места у конкурентов и где они слабее;

- чему конкуренты отдают предпочтение;

- как быстро можно ожидать реакции конкурентов;

- какие существуют барьеры для выхода на рынок;

- каковы перспективы выстоять в конкурентной борьбе. (3, 97)

Оценка конкурентной среды дает возможность решить ряд задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;

- выявить степень доминирования предприятий на рынке;

- установить ближайших конкурентов;

- выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Все это в комплексе позволит более обоснованно подойти к вопросам разработки конкурентной стратегии.

**ГЛАВА 2. Современные конкурентные стратегии: виды и предъявляемые к ним требования.**

**2.1. Современные конкурентные стратегии. Общее понятие.**

Конкурентная стратегия - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли - то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Чтобы достичь успеха [в современной экономике](http://www.cecsi.ru/coach/new_economy.html), фирма должна ориентироваться на своих конкурентов, т.е. избегать их сильных сторон и искать их слабые места, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места. Фирма совсем не обязательно должна быть самой лучшей в каждой сфере своей деятельности. Можно сфокусировать свои усилия в нескольких сферах, достичь в них отличных результатов, и даже лидерствовать, а в остальных быть «на вторых ролях».

Выбор маркетологами компании конкурентной стратегии определяется взаимодействием трех факторов:

1. Конкурентной позицией фирмы. (является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем или обитателем ниши)
2. Стратегической задачей. (стремится ли фирма доминировать на рынке или рассчитывает занять удобную прибыльную нишу)
3. Рыночной ситуацией. (Находится ли фирма на раннем этапе роста или в фазе поздней зрелости)

Далее рассмотрим конкурентные стратегии для самых разных ситуаций.

**2.2. Современные конкурентные стратегии их виды и предъявляемые к ним требования.**

Филипп Котлер выделил четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой фирмой:

1. стратегии лидера рынка
2. стратегии претендента на лидерство
3. стратегии последователя
4. стратегии обитателя ниши (нишера)
   * 1. **Стратегии лидера .**

Фирма- лидер- это фирма, которая занимает бОльшую долю рынка определенного продукта, доминирует на нем, по сравнению с другими участниками рынка, причем это признают и ее конкуренты. Для того чтобы оставить за собой доминирующее положение, лидеру нужно стремиться к расширению рынка в целом и своего сегмента, находить новых потребителей, снижать цены за счет снижения издержек и т.д. Для такой организации любая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с нею риск — невелик. Такие компании, обычно, подают пример своим конкурентам, устанавливая и изменяя ценовую политику, расширяя долю рынка и т.д. (Лукойл, Газпром, Coca-cola,IBM, Xerox и другие…)

Но для того, чтобы упрочить свое положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлечению новых потребителей, нахождению новых способов потребления и применения продукции. И чтобы уверенно доминировать- фирма должна находить способы расширения общего спроса, защищать свой сегмент рынка с помощью хорошо спланированных наступательных и оборонительных действий, и попытаться расширить свою долю рынка.

Чтобы всего этого достичь фирма следует следующим стратегиям.

**2.2.1.1. Расширение рынка.**

При расширении рынка, как правило, победу одерживает лидер.

Реализовать эту стратегию он может следующими способами:

1. Привлечение новых покупателей (Например: Компания Johnson & Johnson добилась одного из самых значительных успехов в создании нового класса потребителей детского шампуня. Данные статистики и демографические прогнозы говорили о реальности угрозы уменьшения объемов его продаж в связи со снижением рождаемости. Маркетологи компании заметили, что детский шампунь нередко используют и другие члены семьи, и предложили рекламную кампанию, направленную на взрослых потребителей. Через некоторое время детский шампунь Johnson & Johnson стал ведущей маркой на рынке шампуней.).
2. Новые способы применения продукта (Например: Мобильный телефон с MP3- плеером, выходом в интернет, отправлением SMS- сообщений, встроенной фото- и видео- камерой и т.д.).
3. Увеличение интенсивности использования продукта. Это попытка убедить потребителей увеличить интенсивность пользования продекцией фирмы. (Например: Компания Procter & Gamble уверяет потребителей, что эффективность шампуня "Head & Shoulders” резко повышается при двукратном увеличении его разовой порции.).

Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара, пока спрос еще расширяем, а давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико.

* + - 1. **Оборонительная стратегии.**

Цель оборонительной стратегии - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Так, фирма, пытающаяся увеличить размеры рынка подвергается нападкам конкурентов, чтобы не допустить этого она проводит мероприятия по защите ее доли рынка. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий:

1. Позиционная оборона. Направлена на создание трудно преодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции; в чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлением к изменениям внешней среды. Лучшим методом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.
2. Фланговая оборона. Направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.
3. Упреждающая оборона. Основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее, например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию. Упреждающая оборона нередко носит чисто психологический характер, когда лидер рынка предостерегает конкурентов от необдуманных атак. (Представим, что крупная фармацевтическая компания является лидером в производстве определенной категории медицинских препаратов. Каждый раз, когда ей становится известно о намерениях конкурентов построить новое предприятие, она организует утечку информации о своих планах снижения цен на продукцию и расширении производства. Слухи устрашающе воздействуют на конкурентов, а лидер рынка продолжает спокойно работать.)
4. Контратака. Используется лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка (например, противопоставив в рекламе надежность своих изделий недоработкам в новинках конкурента). Наиболее эффективной зарекомендовала себя стратегия, заключающаяся в обороне, разведке образующихся в рядах наступающих брешей, сосредоточении сил и решающем наступлении. Еще один метод контратаки — вторжение на основную территорию противника, принуждающее его вернуть войска для защиты исконных земель(Один из самых рентабельных рейсов авиакомпании Northwest Airlines — маршрут из Миннеаполиса в Атланту. Ее конкурент, местная авиалиния, предприняла атаку, установив значительные скидки и развернув широкую рекламную кампанию. Компания Northwest ответила тем, что снизила цены на рейс Миннеаполис—Чикаго, самый выгодный для ее конкурента. Угроза потери основного источника прибыли вынудила атакующую компанию вернуть цены к прежнему уровню). Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) за счет других товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у конкурента. Еще один шаг — лоббирование проведения исполнительной или законодательной властью невыгодных конкуренту акций.
5. Мобильная оборона. Направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективным атаки со стороны конкурентов. Расширение рынка предполагает, что компания переносит внимание с конкретного продукта на нужды, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке. (Так, компании-производители бензина начали именовать себя “энергетическими” , что потребовало от них погружения “пальцев” исследователей в смежные отрасли — нефтяную, угольную, гидроэнергетику, атомную и химическую промышленность.).
6. Сжимающаяся оборона. Основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.
   * + 1. **Расширение доли рынка.**

Лидеры рынка имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Один процент многих рынков оценивается в десятки миллионов долларов. Не удивительно, что здесь обычная конкурентная борьба может превратиться в жестокие маркетинговые войны. Было проведено исследование, которое показало, что норма прибыли компании, рассчитанная как норма возврата инвестиций (НВИ) до уплаты налогов, возрастает в соответствии с ростом относительной доли рынка компании. Среднее значение НВИ для компаний, доля рынка которых была менее 10 %, составила 2%. В среднем каждые 10% доли рынка соответствовали 5 % НВИ до уплаты налогов. Исследование показало, что компании, доля рынка которых составляет 40 %, имеют НВИ, равную 38,5 %, что почти в три раза превышает соответствующие показатели компаний, владеющих 10-процентной долей рынка.

Расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли. Многое зависит от стратегии расширения рынка компании. Поскольку издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход, компания должна тщательно проанализировать действие следующих факторов:

1. Возможный конфликт с антимонопольным законодательством. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается заявлениями конкурентов о “монополизации” рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность расширения доли рынка. (Так например, в 1995 году компания Microsoft решила прекратить атаку рынка, потенциальный объем которого составлял $ 2 млрд. Microsoft намеревалась приобрести компанию Intuit — разработчика пользующихся огромной популярностью пакетов программного обеспечения по ведению личных финансов. Когда Министерство юстиции США пригрозило возбуждением дела о нарушении антитрестовского законодательства, Microsoft предпочла отступить от своих планов ).
2. Экономические издержки. Известно, что прибыльность компании при достижении ею определенной доли рынка может снижаться. Компания, владеющая 60 % рынка, должна осознавать, что некоторые потребители в принципе негативно относятся к любой монополии, другие — лояльны по отношению к конкурирующим поставщикам, третьи имеют специфические нужды, четвертые предпочитают иметь дело с небольшими компаниями. Компании предстоят немалые расходы на оплату услуг юристов, поддержание отношений с прессой и лоббирование расширения рынка. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности реализовать экономию на масштабах производства или опыте, при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании потребителей использовать различные источники поставок и высоких барьерах на выходе. Лидер отрасли должен сконцентрироваться скорее на расширении рынка в целом, чем на борьбе за увеличение доли рынка.
3. Возможность неправильной стратегии маркетинга- микс, направленной на расширение доли рынка и снижение прибыли. Некоторые элементы маркетинга- микс, весьма эффективные при расширении доли рынка, ведут к уменьшению уровня прибыли. Высокая доля рынка ведет к увеличению прибыли в тех случаях, когда снижаются издержки компании на единицу продукции, когда она предлагает продукт исключительно высокого качества, устанавливая соответствующую надбавку к цене.

Обнаружилось, что компании, которые владеют высокой долей рынка, превосходят своих конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах .

1. Компании, обладающие значительной долей рынка, разрабатывают и внедряют в производство больше новых продуктов.
2. Компании, которым удалось повысить качество своих товаров относительно продукции конкурентов, имеют больше шансов расширить принадлежащую им долю рынка в сравнении с компаниями, качество продукции которых стабильно или снижается.
3. Компании, темпы роста маркетинговых расходов которых превышают темпы роста рынка, обычно увеличивают свою долю рынка. Возрастание расходов по организации сбыта продукции положительно сказывается на расширении рынка как потребительских товаров, так и промышленной продукции. Увеличение расходов на рекламу положительно сказывается на расширении доли рынка преимущественно потребительских товаров. Повышение расходов на продвижение товаров эффективно для всех видов товаров.
4. Значительное (в сравнении с конкурентами) снижение цен на продукцию не позволяет компании существенно увеличить долю рынка, так как некоторые конкуренты отвечают менее значительным уменьшением цен, а другие предложат потребителям дополнительные блага и за ту же цену.

**2.2.2. Стратегии претендентов на лидерство.**

Претенденты на лидерство- это агрессивно атакующая лидера и других конкурентов по фронту фирма, использующая все возможные и невозможные стратегии и атаки. Претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, а, следовательно, и цены, производить престижные или необычные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать блистательную рекламную кампанию. Существует множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, выбивала почву из-под ног фаворита и обходила его.(Компания Canon, размеры которой в середине 1970-х гг. составляли лишь одну десятую компании Xerox, сегодня превзошла бывшего лидера по выпуску копировальных аппаратов.).

Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении.

Для начала претендент должен определить цели стратегии (многие фирмы своей долговременной целью ставят расширение доли рынка) и объект атаки:

1. Наступление на позиции лидера. Это достаточно рискованная стратегия, но и потенциально самая эффективная. Наилучший объект атаки- это крупный сегмент рынка, на который лидер направляет мало усилий, либо потребители недовольны качеством его продукта или предоставляемых услуг. В первую очередь надо провести исследование нужд потребителей и степень их удовлетворенности. Есть и другой способ- захватить сегмент лидера, с помощью выпуска принципиально нового продукта. (Например: Canon отвоевала значительную долю рынка Xerox, представив портативные копировальные аппараты).
2. Атака на близкие по размерам фирмы- конкуренты, которые не в состоянии справиться с удовлетворением потребностей покупателей, имеют тяжелое финансовое положение, их продукция не пользуется спросом, в связи с низким качеством или/высокими ценами.
3. Атака на небольшие местные и региональные фирмы, которые имеют сложное финансовое положение и не справляются с удовлетворение потребностей потребителей.

**2.2.2.1. Наступательные стратегии.**

Компания определилась с целями и с объектом атаки. Дальше необходимо выбрать одну из пяти наступательных стратегий.

1. Фронтальное наступление. Это концентрированный удар по основным силам конкурента: его продукту, ценам и его рекламу. Разумно использовать эту стратегию, когда у фирмы больше человеческих и денежных ресурсов как минимум в три раза, чем у объкта атаки. Одним из видов такого наступления является ценовая война, но снижение цены на продукт эффективно в случаях: если лидер рынка не предпринимает ответных шагов; если вам удается убедить рынок, что ваш продукт не уступает по качеству товарам лидера, но продается по более низкой цене. Вторая форма агрессивной ценовой политики основывается на крупных инвестициях атакующего в модернизацию технологий, направленную на сокращение издержек производства и последующее снижение цен, в чем особенно преуспели японские компании.
2. Фланговое наступление. Представляет собой настоящее маркетинговое чутье, обычно его применяют компании с ограниченными ресурсами. Представляет из себя нападение на самые уязвимые места конкурента. Может проявляться либо в географическом смысле: фирма занимает места, не охваченные конкурентом-лидером; или сегменатационном: определяет нужды потребителей, не продуманные конкурентом и удовлетворяет их. Фланговая стратегия —это умение идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие как результат сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных сегментов. В отличие от жесткой конкуренции компаний, конкурирующих на одном и том же рынке, эффективная фланговая атака позволяет полнее удовлетворить нужды потребителей. Фланговая атака — наступление в лучших традициях современной маркетинговой философии, провозглашающей, что предназначение маркетинга заключается в идентификации и удовлетворении нужд потребителей. Очевидно, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.
3. Попытка окружения. Подразумевает наступательные действия на противника сразу в нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее конкурент, только в чем то её <http://marketing.ephotolink.ru/glossary/?id_word=809>[товар](http://marketing.ephotolink.ru/glossary/?id_word=861) немного лучше, так чтобы потребитель не смог отказаться от предложения. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда руководство атакующего располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю к сопротивлению обороняющегося.
4. Обходной маневр. Предполагает нападение на наиболее доступные рынки, что расширяет ресурсный потенциал компании. При достижении определенного уровня развития, компания атакует и переносит линию фронта на свою территорию, где обладает несомненным преимуществом. (Например: Секрет успешной атаки Nintendo на рынке видеоигр заключался в том, что она предложила рынку превосходные технологии и переопределила конкурентное пространство)
5. Партизанская война. Заключается в небольших, но множественных атаках конкурентов со всех сторон: селективные снижения цен, интенсивные блиц кампании по продвижению товаров или, как исключение, юридические акции. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война — это стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои это скорее, подготовка к войне. Единственно эффективный ответ агрессору-партизану — стремительная контратака.

**2.2.2.2. Атакующие стратегии.**

Рассмотренные ранее стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

1. Стратегия скидок. Компания, претендующая на роль лидера рынка, может установить низкие, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера, цены. Данный прием — основа стратегии таких сетей розничной торговли. Эффективная стратегия скидок предполагает соблюдение трех условий: компания убеждает покупателей, что ее продукция и услуги не уступают по качеству товарам и услугам лидера; покупатели чувствительны к разнице в ценах и не испытывают дискомфорта при смене поставщика; лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на атаку конкурента.
2. Стратегия более дешевых товаров. Претендент на лидерство имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Применение данной стратегии целесообразно в случае, когда существенный сегмент покупателей заинтересован только в цене. Компании, использующие эту стратегию, вероятно подвергнутся атаке фирм, продукция которых еще дешевле, В этом случае обороняющимся следует сконцентрировать усилия на повышении качества продукции.
3. Стратегия престижных товаров. Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка. Через некоторое время компания, пользуясь высокой репутацией своей торговой марки, расширяет производство за счет более дешевой продукции .
4. Стратегия расширения ассортимента продукции. Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов.
5. Стратегия инноваций. Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции.
6. Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги
7. Стратегия инноваций в распределении. Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции. (Компании Avon удалось укрепить позиции на рынке благодаря тому, что она развивала продажи с помощью сетевого маркетинга, не отвлекаясь на сражения с конкурентами за лидерство на полках универмагов).
8. Стратегия снижения издержек производства. Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику.(Именно эта стратегия помогла Японии добиться превосходства на мировом рынке.)
9. Интенсивная реклама. Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера рынка.

Обычно для расширения доли рынка претенденту приходится использовать комплекс вышеописанных стратегий и его успех определяется наиболее эффективным их сочетанием.

**2.2.3. Стратегии последователей.**

К ним относятся компании, которые стремятся сохранить свою долю на рынке и обойти все «подводные камни», при этом подражая конкретной «чужой» стратегии. Однако, последователи тоже могут придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение сегмента рынка. Большинство маркетологов считают, что стратегия последователя (имитация продукта) не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. (Например: Panasonic редко предлагает рынку принципиально новую продукцию. Чаще всего она копирует изобретения Sony, а затем предлагает товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку экономит на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями.) Правда, следование за лидером вовсе не подразумевает обычного копирования, - последователь должен вести собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных агрессивных действий конкурентов. Выделяют 4 стратегии последователей: имитатор, двойник, подражатель или приспособленец.

1. Подражатель. Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам. (Такие компании, как Apple Computer и Rolex, постоянно сталкиваются с проблемой подделок, особенно на Дальнем Востоке.)

2. Двойник. Копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия. (Например: “Сосо-Соlo” вместо “Coca-Cola”.) Двойник паразитирует на инвестициях лидера.(Например: компания Ralcorp Holding Inc. производит имитации хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках. Ее продукты под торговыми марками “Tasteeos”, “Fruit Rings",“Corn Flakes" стоят почти на доллар за упаковку дешевле, чем марки лидеров.)

3. Имитатор. Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.

4. Приспособленец. Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом. Этот путь прошли многие японские компании.

Хотя последователь не несет расходов на исследования, обычно он зарабатывает меньше, чем лидер.

**2.2.4. Стратегии для обитателей ниш.**

Фирма обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным фирмам. Ее особенность – это специализация на конкретном товаре/услуге. При том в последнее время этой стратегии стали уделять внимание и большие фирмы.

Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую марку прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли.

Ключевая идея ниши — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей:

1. Специализация по конечным пользователям. (Например: юридическая компания специализируется на уголовных, гражданских или промышленных делах.)
2. Специализация по вертикали. (Например: компания концентрирует усилия на производстве определенных металлов или продуктов из них.)
3. Специализация в зависимости от размеров и важности клиентов. Компания направляет усилия на обслуживание мелких, средних или крупных клиентов.
4. Географическая специализация. Компания продает товары/[услуги](http://marketing.ephotolink.ru/glossary/?id_word=873) в определенной местности или регионе.
5. Продуктовая специализация. Компания производит только определённый продукт или собственную единую товарную линию. (Например: она специализируется на производстве линз для микроскопов.)
6. Специализация на индивидуальном обслуживании потребителей.
7. Специализация на определенном соотношении качества и цены. Компания занимается производством либо высококачественной, либо дешевой продукции.
8. Специализация на обслуживании. Фирма предлагает одну или несколько уникальных услуг, которые не предоставляются её конкурентами. (Например: Банк оказывает услугу «кредит по телефону», а курьер доставляет занятую сумму заёмщику.)
9. Специализация на каналах распределения. Фирма специализируется на разработке единственного канала сбыта. (Например: Копания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует их на бензозаправочных станциях.)

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Стоит заметить, что, оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание в атмосфере жесткой конкуренции.

**Глава 3. Применение конкурентных стратегий на примере сети супермаркетов «СемьЯ».**

Рассмотрим применение конкурентных стратегий на примере сети сепермаркетов «СемьЯ».

Сеть супермаркетов «СемьЯ» - одна из лидирующих розничных сетей в Пермском крае. Объединение супермаркетов в единую сеть произошло 2 сентября 2002 года. На сегодняшний день в составе «Семьи» 25 магазинов, 21 из которых расположены в г. Перми, и 4 – в городах области: Березниках, Добрянке, Чусовом. Владельцем бренда является управляющая компания «ЭКС» (г. Пермь).

Помимо традиционного формата «супермаркет» сеть магазинов «СемьЯ» работает в формате «гипермаркет». В сети функционируют 2 гипермаркета: «Большая СемьЯ» (ул. Революции, 13) и гипермаркет «СемьЯ» в ТРК «Столица».

**3.1. История компании.**

Сеть магазинов "СемьЯ" начиналась с универсама. Вывеска "СемьЯ" появилась на универсаме в ноябре 2001 года. Вопрос о названии будущей сети обсуждался долго и решался очень трудно. В конце концов остановились на названии СЕМЬЯ, потому что и слово простое, и смысл имеет богатый, и обращение к покупателям однозначно: в наших магазинах есть все самое вкусное для всех членов семьи.

Универсаму не просто давали имя. Признанный лидер своим авторитетом должен был вытягивать и другие магазины. Если магазины носят одно имя, то можно ожидать и соответствующий уровень сервиса, и величину ассортимента.

Универсам становится образцом для подражания. В универсам приезжают учиться, перенимают опыт и новые технологии. Становится задача: магазины под вывеской "СемьЯ" должны стать похожими, иметь единый уровень сервиса, у покупателя "Семьи" формируются определенные ожидания и эти ожидания должны оправдываться в любой "Семье".

В апреле 2004 года состоялось открытие гипермаркета "Большая СемьЯ". Гипермаркет стал принципиально новым форматом торговой точки для нашего города. Гипермаркет "СемьЯ" - формат, при котором в продаже представлены 50% продовольственных товаров и 50% - промышленных. Общая площадь торгового зала супемаркета составляет - 4700 кв. м., здесь располагаются более 40 тысяч промышленных и продуктовых наименований товаров, которые рассредоточены в отделах: мясном, рыбном, колбасном, сырном, бакалейном, вино- водочном, бытовой химии, товаров для дома, для пикника, для сада-огорода, для покупательниц особо привлекателен отдел декоративной косметики. Богатый ассортимент товаров для детей: детское питание, косметика, игрушки. Широкий выбор трикотажа для детей и взрослых, канцтоваров, периодики, продажа видео и CD продукции, при выборе которой покупатель может воспользоваться аппаратурой для прослушивания диска. Множество товаров для животных. Декоративное оформление отделов делает выбор покупок весьма привлекательным занятием, а если покупатель заблудился в этом изобилии товаров, расположенные в торговом зале информационные киоски подскажут стоимость каждого товара и помогут уложиться в бюджет.

Торговый зал оборудован пекарней, производящей 25 наименований хлебобулочных и 93 - кондитерских изделий, в зале имеется богатый выбор полуфабрикатов, готовых блюд 300 наименований, открытая выкладка салатов. Для обслуживания покупателей установлены 30 кассовых терминалов. В торговом зале имеется информационная служба, в задачи которой входит оформление дисконтных карт, товарных чеков, разрешение других вопросов, возникающих у покупателей. Гипермаркет "Большая СемьЯ" пользуется заслуженной популярностью, и для жителей Индустриального района в феврале 2005 года открылся еще один гипермаркет "СемьЯ" - в торгово-развлекательном комплексе "Столица".

**3.2. «СемьЯ» на рынке Перми.**

Лидером пермского рынка продуктового ритейла является сеть супермаркетов «Виват». Этот ритейлер лидирует по количеству магазинов, и имеет больший товарооборот.

Сеть супермаркетов «СемьЯ» на пермском рынке является претендентом на лидерство. В настоящий момент компании принадлежит 23 супермаркета в Перми плюс гипермаркет на улице Революции 13 и гипермаркет в ТРК «Столица». В Пермской области располагаются 4 супермаркета в Чусовом, Добрянке и в Березниках.

«СемьЯ» занимает 39% доли рынка- это второй результат (первый- «Виват- Норман» с 49%), и имеет довольно большой товарооборот.

Из вышесказанного следует , что главным конкурентом сети супермаркетов «СемьЯ» является розничная сеть «Виват- Норман».

**3.3. Конкурентные стратегии, применяемые сетью супермаркетов «СемьЯ».**

1. Расширение рынка (собственные пекарни, кондитерские, продажа готовой продукции).

2. Атакующие стратегии:

Стратегия скидок (Пр.: три товара по STOP-цене, «главная дорога скидок» и т.д.).

Интенсивная реклама.

Стратегия повышенного уровня обслуживания (В сети «СемьЯ» с 2004 года разработан и действует единый стандарт обслуживания: это четко сформулированные правила профессионального общения персонала магазина с покупателями. Начиная с этапа подбора персонала, компания обеспечивает поддержание высокого качества обслуживания).

3. Фланговое наступление. (В географическом смысле: занимает территории, незанятые «Виват», либо те территории, где потребители не удовлетворены качеством предоставляемых услуг; В сегментационном смысле: удовлетворяет нужды потребителей, не продуманные конкурентом).

Рынок пермского продовольственного ритейла пока достаточно свободен, так что жесткой конкуренции и маркетинговых войн ждать не приходиться. Сети розничной торговли в Перми только начинают осваивать и применять конкурентные стратегии.

**Заключение**

Конкурентные стратегии это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши. Проводит анализ своих конкурентов и оценивает свои возможности, и лишь затем выбирает подходящую для себя конкурентную стратегию.

Для каждого сегмента характерно оригинальное поведение потребителей, а, значит, собственная конкурентная стратегия, которую наилучшим образом может реализовать предприятие на этом сегменте.  
В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Имеются две основные причины сходиться "врукопашную" с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества. Первая - попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в пору его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнение затрат на атаку с полученными выгодами. При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника. Атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций. На рынке все фирмы могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в том числе новых участников рынка и фирм, стремящихся улучшить свои позиции).

**Допускаемые стратегические ошибки**

1. Имитация действий лидеров или сильных конкурентов, когда на рынке уже нет места для подобных продуктов и таких конкурентов.

2. Экономия на маркетинге и продвижении в попытках решить все проблемы на основе качества и эксплуатации достоинств товара.

3. Занятие многих слабых позиций на рынке вместо одной сильной.

4. Использование кредита для финансирования снижающих издержки инвестиций в новое оборудование, а затем попадание в ловушку высоких постоянных издержек из-за небольших денежных потоков для возврата кредита.  
5. Атака рыночных лидеров без наличия существенных конкурентных преимуществ или адекватной финансовой мощи.

6. Агрессивные попытки захвата части рынка, провоцирующие соперников отплатить полной мерой и ценовой войной.

7. Выход на лучшую часть рынка без соответствующей репутации у покупателей по известным престижным товарам.

8. Обращение к косметическому улучшению продукта вместо реальных нововведений в существенных потребительских свойствах.

Эти ошибки обычно происходят в результате отчаяния, плохого анализа отраслевых и конкурентных условий и/или переоценки своих возможностей.

**Список литературы**

1. Нормативно- правовые акты.
2. Литература.

2.1. Белоусова С.Н., Белоусов А.Г. Маркетинг. Второе издание- Ростов н/Д.: Феникс, 2003

2.2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс- М.: Издательскии дом «Вильямс», 2003

2.3. Мурахтанова Н.М. Маркетинг. Учебное пособие- М.: Издательский центр «Академия», 2002

2.4. Эриашвали Н.Д. Маркетинг. Второе издание- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2000

3. Сайты в интернете.

3.1. <http://www.marketing.spb.ru/>

3.2. [http://www.md-marketing.](http://www.md-marketing.u)ru

3.3. <http://www.competitive.ru>

3.4. http://www. lib.4i5.ru/cu423.htm

3.5. <http://www.ecsocman.edu.ru>

3.6. <http://www.semya.perm.ru>