

*Базовый Курс*

# МАРКЕТИНГ

ГЛАВА 4

## ГЛАВА 4

# КОНКУРЕНТЫ

- 01 Конкуренция и конкурентоспособность
- 02 Виды конкуренции
- 03 Типы конкуренции на рынке
- 04 Факторы конкуренции. Модель 5 сил М.Портера
- 05 Конкурентные стратегии и тактики

# Конкуренция и конкурентоспособность



## Конкуренция

соперничество хозяйствующих субъектов рынка за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности

### КОНКУРЕНЦИЯ ЭКОНОМИКА

- 1** Единые правила для всех участников рынка
- 2** Состязательность на рынке
- 3** Элемент рыночного механизма ("Спрос - Предложение")
- 4** Критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка

# Конкуренция и конкурентоспособность



## Конкурентоспособность

способность/свойство субъекта выдерживать конкурентную борьбу и побеждать оппонентов в заданных условиях

## Оценка конкурентоспособности

**относительный показатель**

**сопоставление с "эталоном"**

**преимущества**

**меняется во времени**

**решение нужд**

**динамика**

**контроль**

**гибкость**

# Конкуренция и конкурентоспособность

Расчет показателя конкурентоспособности товара

$$K = I \times \frac{T}{E}$$

$$T = \sum \frac{d_i}{d_c} \times \beta_i$$

$d_i$  - технический параметр  $i$   
 $d_c$  - технический параметр конкурента  
 $\beta$  - удельный вес  $i$ -параметра

$$T > 1$$

$$E = \frac{C_i}{C_c}$$

$C_i$  - цена потребления товара  $i$   
 $C_c$  - цена потребления товара конкурента

$K$  - интегральный показатель к. товара

$I$  - нормативный показатель к.

$T$  - технический показатель к.

$E$  - экономический показатель к.

$$K > 1$$



$\beta$

d1	$d1_i / d1_c$	x	$\beta_{d1}$
d2	$d2_i / d2_c$	x	$\beta_{d2}$
d3	$d3_i / d3_c$	x	$\beta_{d3}$

$\Sigma$

# Конкуренция и конкурентоспособность

## Расчет показателя конкурентоспособности товара

### Пример

Цена потребления исследуемого товара - 1 500 у.е.

Цена потребления товара-конкурента - 1 600 у.е.

Нормативные показатели к. для T1 и T2 = 1

Является ли исследуемый товар конкурентоспособным?

Технические характеристики	 Исследуемый товар	 Товар конкурента	$\beta$ Удельный вес
Мощность, Вт	1 600	1 400	0,4
Потребление энергии, кв/ч	0,2	0,15	0,2
Уровень шума, ДБ	70	100	0,2
Вес, кг	2,1	2,9	0,1
Дизайн (шкала Лайкерта)	8,0	9,0	0,1

### Решение

$$T = \sum \frac{d_i}{d_c} \times \beta_i$$

1)  $1600/1400 \times 0,4 = 0,46$

2)  $0,2/0,15 \times 0,2 = 0,26$

3)  $70/100 \times 0,2 = 0,14$

4)  $2,1/2,9 \times 0,1 = 0,07$

5)  $8/9 \times 0,1 = 0,08$

6)  $0,46 + 0,26 + 0,14 + 0,07 + 0,08 = 1,02$

$T = 1,02$

$$E = \frac{C_i}{C_c}$$

7)  $1500/1600 = 0,94$

$E = 0,94$

8)  $K = 1 \times (1,02/0,94) = 1,09$

$K = 1,09$

# Конкуренция и конкурентоспособность

Расчет показателя конкурентоспособности компании

$$K = \frac{I_i}{I_{cl}} \times 100$$

$$I = \sum_{i=1}^n A_i \times \beta_i$$

$I$  - интегральный показатель к.

$A$  - оценка  $i$  показателя работы компании

$\beta$  - значимость  $i$  показателя

$K$  - уровень конкурентоспособности объекта

$I_i$  - интегральный показатель к. объекта

$I_{cl}$  - интегральный показатель к. конкурента-лидера



$\beta$

			$\beta$
A1	A1cl	A1i	$\beta A1$
A2	A2cl	A2i	$\beta A2$
A3	A3cl	A3i	$\beta A3$

# Конкуренция и конкурентоспособность

## Расчет показателя конкурентоспособности компании

### Пример

Необходимо сравнить параметры хозяйственной деятельности и рассчитать уровень конкурентоспособности компании-объекта относительно лидера рынка.

Параметры хозяйственной деятельности



Компания лидер



Компания объект



Мера значимости

Параметры хозяйственной деятельности	Компания лидер	Компания объект	Мера значимости
Рыночная доля компании, %	25	12	6
Рост объемов реализации, %	3	5	5
Доходность, %	13	12	8
Уровень качества, %	92	88	9
Рентабельность, %	16	16	10

### Решение

$$I = \sum_{i=1}^n A_i \times B_i$$

$$1) I_{cl} = 150 + 15 + 104 + 828 + 160 = 1257$$

$$2) I_o = 72 + 25 + 96 + 792 + 160 = 1145$$

$$3) K = (1145/1257) \times 100 = 91,08\%$$

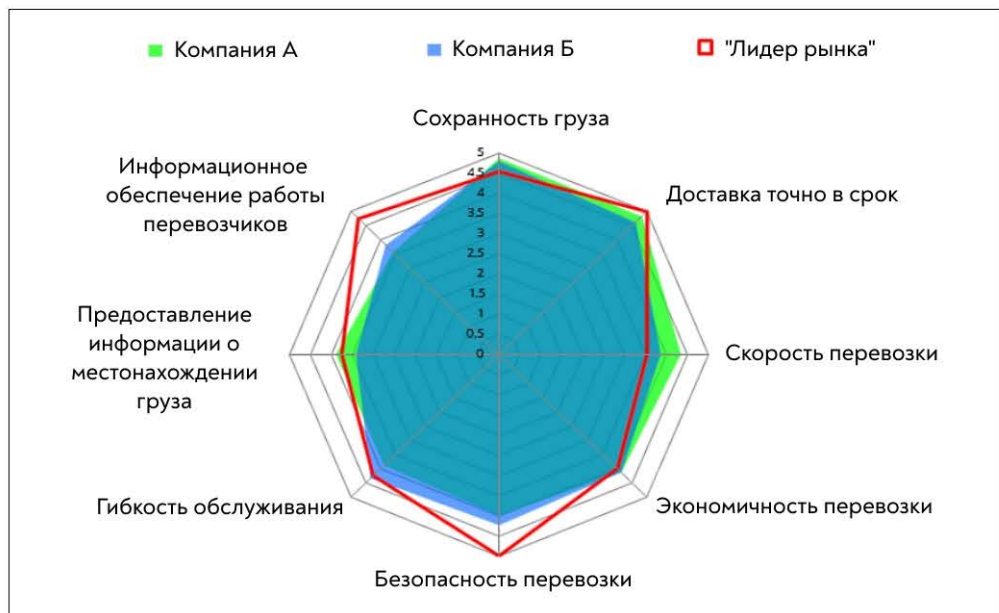
Уровень конкурентоспособности компании-объекта относительно лидера рынка будет равен

**91,08%**



# Конкуренция и конкурентоспособность

## "Конкурентный многоугольник"



Пример конкурентного многоугольника для компаний-перевозчиков

## "Конкурентный многоугольник"

метод оценки конкурентоспособности путем сравнительного анализа свойств исследуемого объекта и конкурента

### Графическое отображение оценок

положения предприятия и конкурентов по значимым направлениям деятельности, изображенным в виде векторов-осей.

- 1 Составление списка факторов (осей)
- 2 Определение конкурентов
- 3 Количественная оценка факторов
- 4 Построение
- 5 Принятие решений

# Виды конкуренции

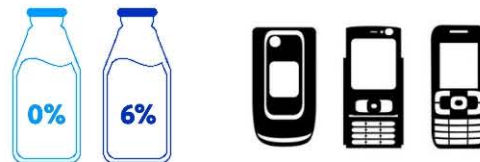
## Функциональная

разные способы удовлетворения потребности



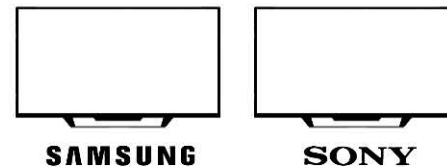
## Видовая (личностная)

аналогичные продукты, но разные по параметрам



## Предметная

идентичные продукты, но разные/сопоставимые по качеству



# Типы конкуренции на рынке

①

Совершенная конкуренция

Perfect Competition

②

Несовершенная конкуренция

Imperfect Competition

2.1

Монополистическая  
конкуренция

Monopolistic Competition

2.2

Олигополия

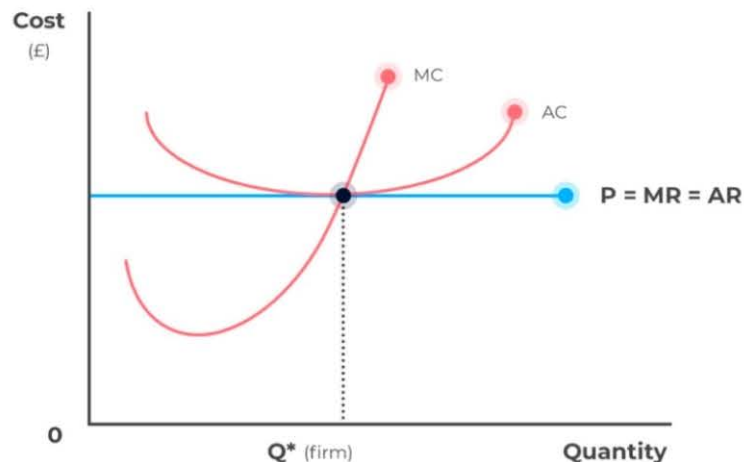
Oligopoly

2.3

Монополия

Monopoly

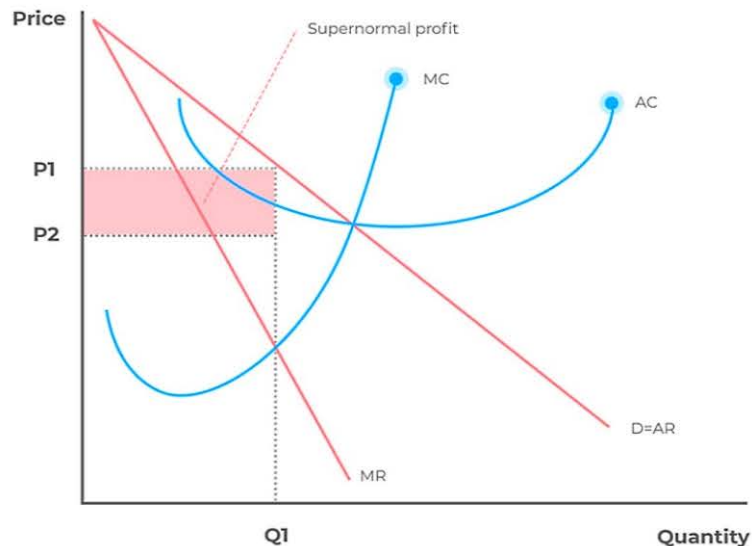
# Типы конкуренции на рынке



## Совершенная конкуренция

- множество производителей
- множество покупателей
- однородный продукт
- главный фактор при принятии решения о покупке - цена
- отсутствуют барьеры входа (для продавца) и выхода (для покупателя)

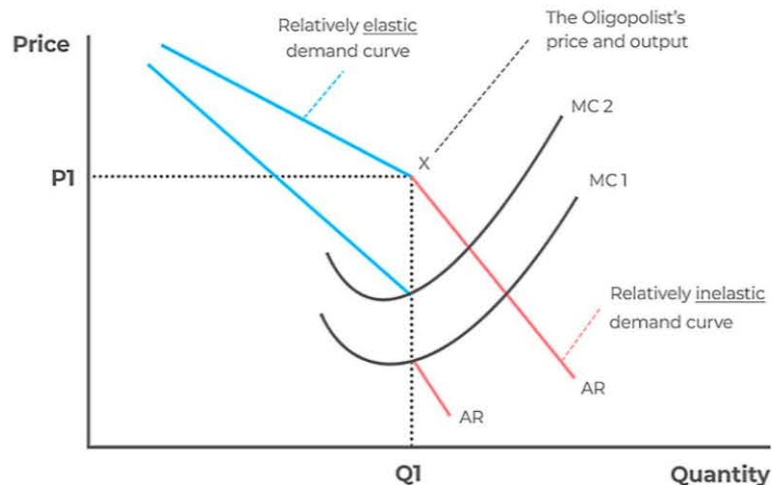
# Типы конкуренции на рынке



## Монополистическая конкуренция

- множество производителей
- множество покупателей
- дифференцированный продукт
- клиентские политики и трейд маркетинг
- влияние на цену ограничено конкурентами
- относительно лёгкие условия вхождения в отрасль

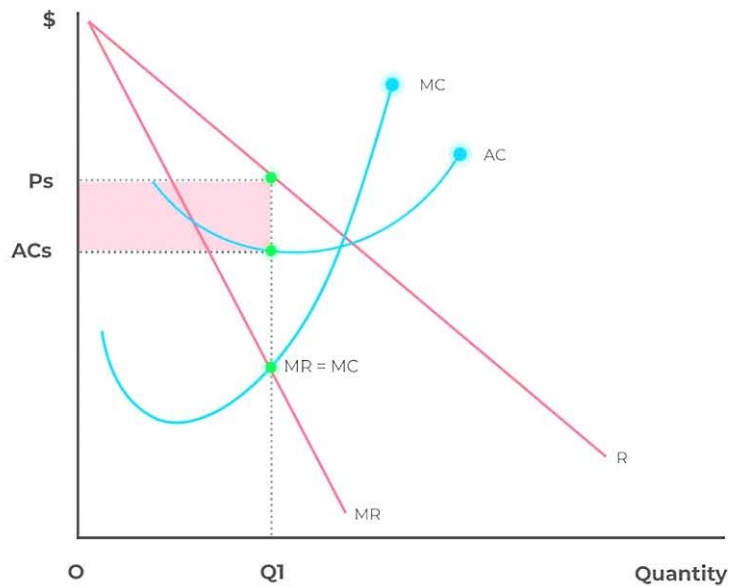
# Типы конкуренции на рынке



## Олигополия

- малое количество фирм
- однородный/дифференцированный продукт
- контроль над ценой ограничен взаимной зависимостью
- стратегическое взаимодействие
- существенные препятствия для вхождения в отрасль

# Типы конкуренции на рынке

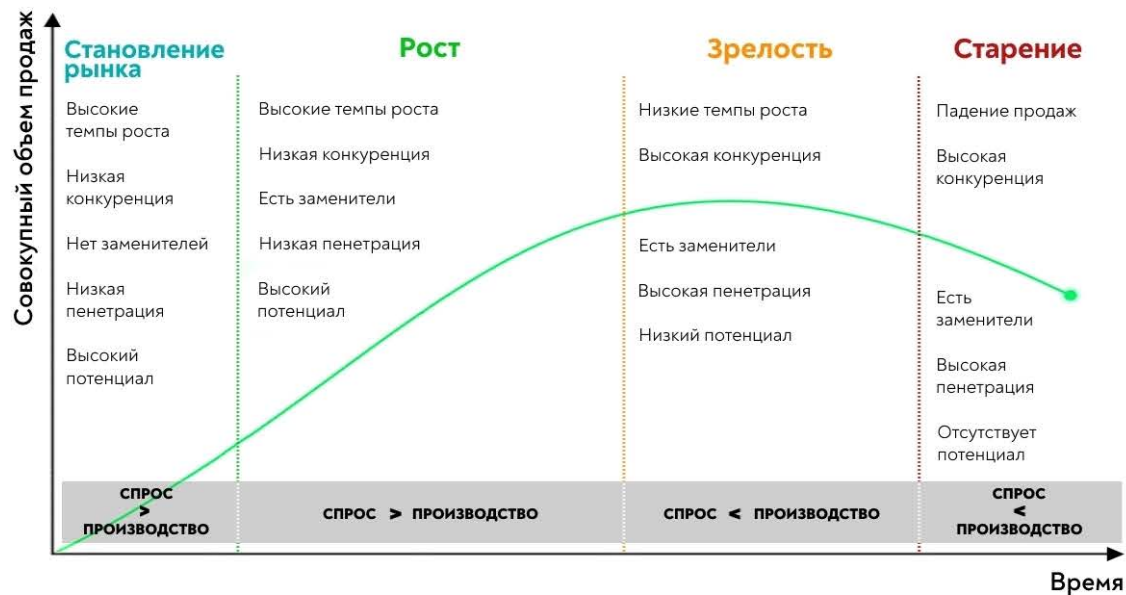


## Монополия

- одна фирма
- множество покупателей
- уникальный продукт, не имеющий заменителей
- значительный контроль над ценой
- вход на рынок закрыт

# Факторы конкуренции. Модель 5 сил М.Портера

## Жизненный цикл отрасли



**4** потребительских критерия выбора в зависимости от степени зрелости рынка

Цена

Сервис

Стабильность

Функциональность



# Факторы конкуренции.

## Модель 5 сил М.Портера



Майкл Портер

Michael Porter

"Competitive Strategy: Techniques for  
Analyzing Industries and Competitors"

1980-2000

- "Конкурентная стратегия"
- "Конкурентное преимущество"
- "Модель факторов конкуренции"
- "Жизненный цикл отрасли"



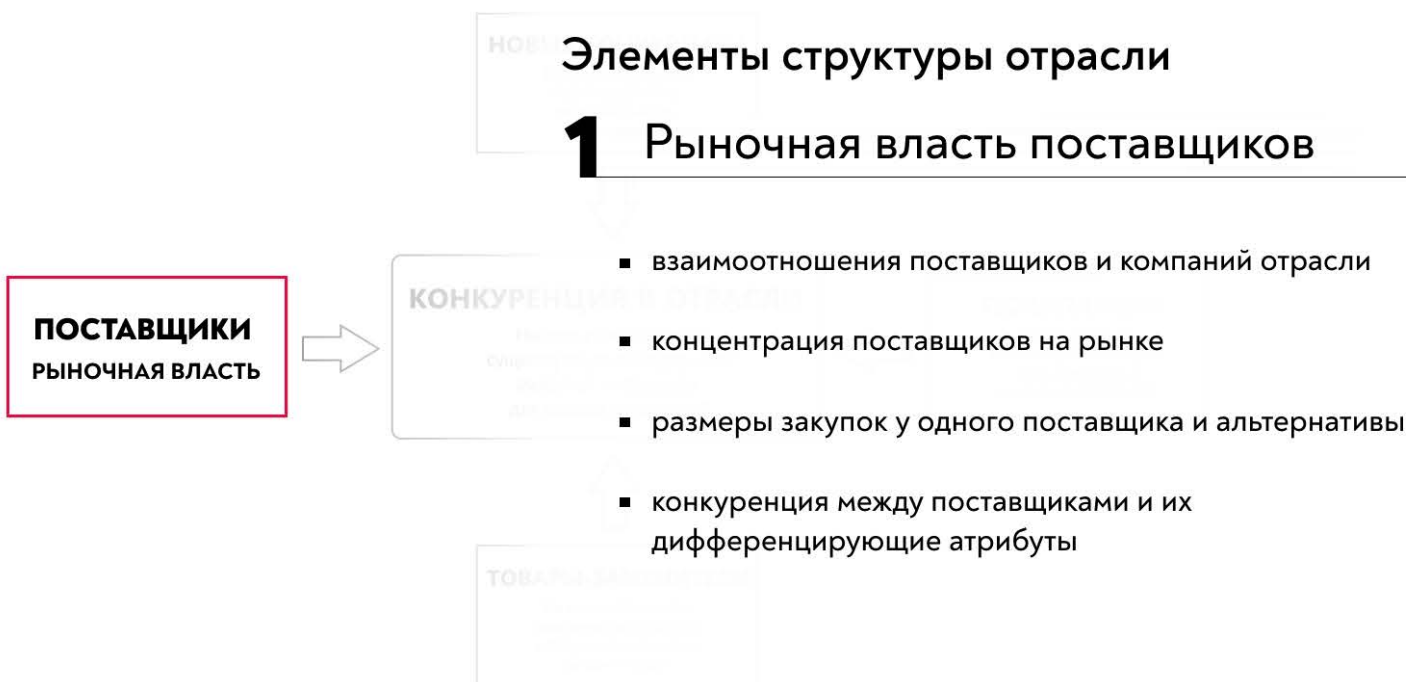
5 конкурентных сил



Общие стратегии конкуренции

# Факторы конкуренции.

## Модель 5 сил М.Портера



# Факторы конкуренции.

## Модель 5 сил М.Портера

Элементы структуры отрасли

### 2 Угроза появления новых конкурентов

**НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ**  
**УГРОЗА**



**КОНКУРЕНЦИЯ В ОТРАСЛИ**

Насколько интенсивна  
существующая конкуренция?  
Каковы ее барьеры?  
Каковы ее последствия?

- барьеры входа в отрасль
- эффект масштаба
- консерватизм потребителей
- доступ к факторам производства и каналам сбыта
- ожидаемая реакция конкурентов

**ПОКУПАТЕЛИ**

Барьеры

# Факторы конкуренции.

## Модель 5 сил М.Портера



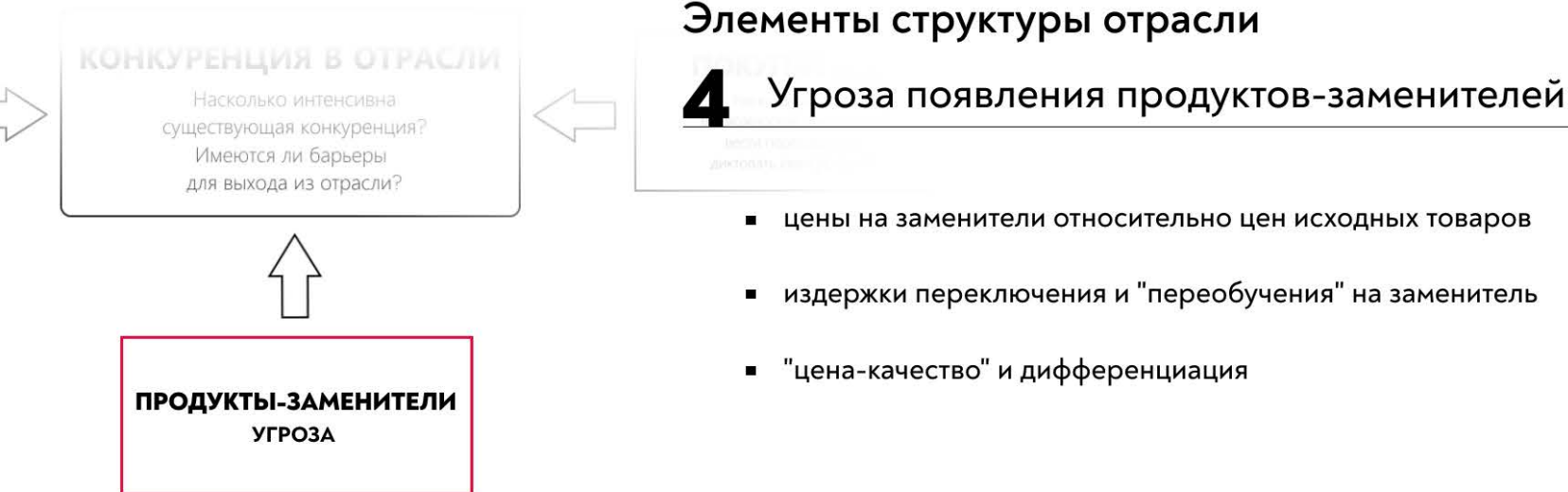
Элементы структуры отрасли

### 3 Рыночная власть покупателей

- количество покупателей и их концентрация по отношению к концентрации компаний
- чувствительность покупателей к цене
- узнаваемость и уникальность бренда
- ключевые факторы выбора покупателей
- лояльность покупателей

# Факторы конкуренции.

## Модель 5 сил М.Портера



# Факторы конкуренции.

## Модель 5 сил М.Портера

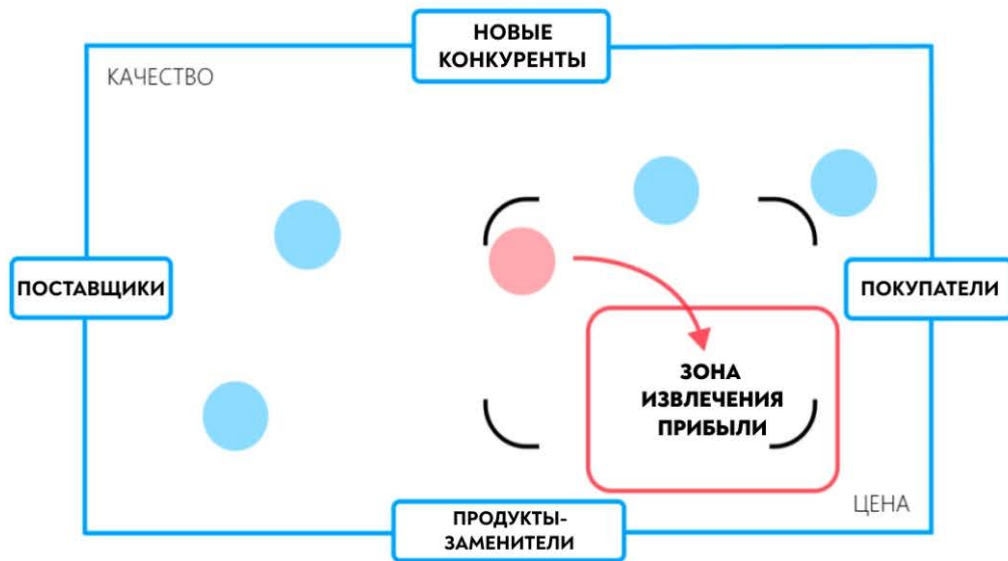
Элементы структуры отрасли

### 5 Конкуренция внутри отрасли

- действующие конкуренты стремятся сохранить контроль над "зоной извлечения прибыли" и завоевать потребителей рынка
- количество конкурентов и их равновесие в объемах продаж
- диверсифицированность конкурентов
- дифференциация и стандартизация продукта



# Факторы конкуренции. Модель 5 сил М.Портера



Действие 5 сил создает

## ЗОНУ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

часть рынка, в которой конкурентные силы позволяют компании получать прибыль

- 1** Фиксация зоны извлечения прибыли
- 2** Движение вслед за зоной извлечения прибыли

# Факторы конкуренции. Модель 5 сил М.Портера

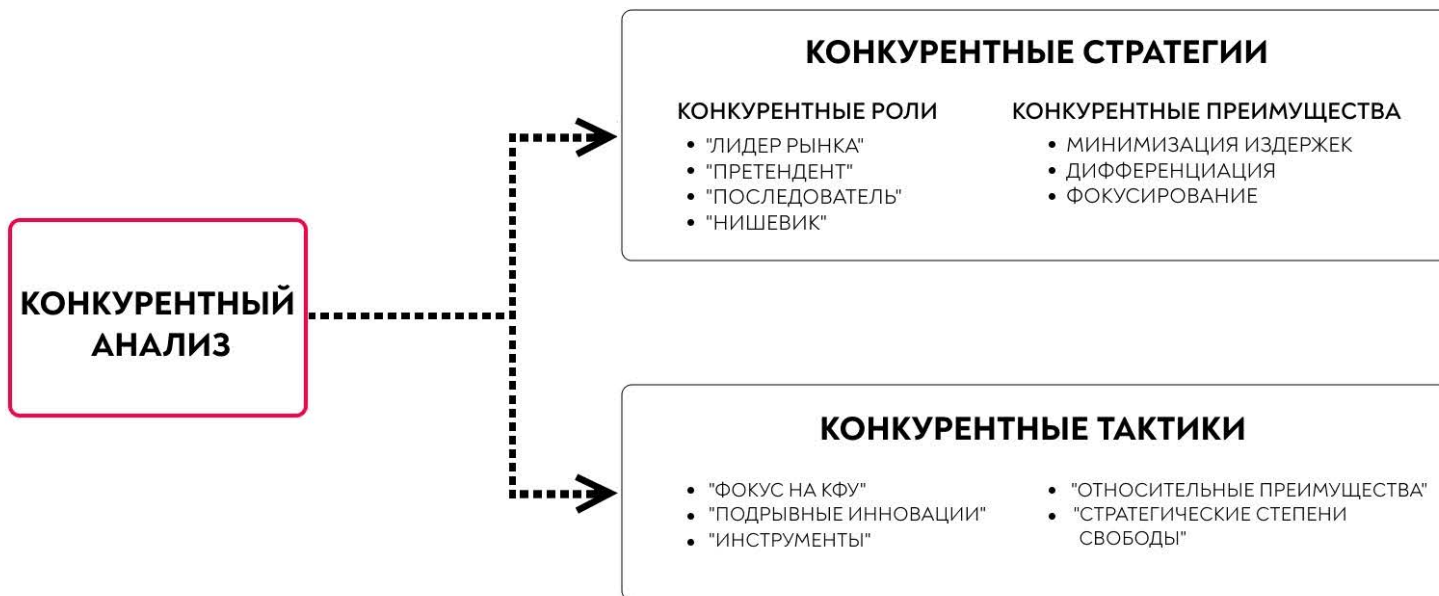
Модель Портера структурирует  
экономическое окружение отрасли

Заключение относительно интенсивности  
конкурентной расстановки сил на рынке

Классика конкурентного анализа



# Конкурентные стратегии и тактики



# Конкурентные стратегии и тактики



# Конкурентные стратегии и тактики



## Конкурентная стратегия

---

- многовариантный сценарий достижения цели, учитывающий взаимодействие с соперниками через реализацию конкурентных действий
  - стремление компании занять конкурентную позицию в отрасли
- 

**ЦЕЛЬ**

конкурентной стратегии

добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять тем силам, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли

# Конкурентные стратегии и тактики

## Конкурентные роли на рынке

**ПРЕТЕНДЕНТ**  
CHALLENGER

**ЛИДЕР**  
LEADER

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ**  
FOLLOWER

**НИШЕВИК**  
NICHER

**1** определение позиций и ролей представителей рынка

**2** определение позиций и ролей компании-объекта

**преимущества**

**недостатки**

# Конкурентные стратегии и тактики

## Конкурентное преимущество



## Конкурентное преимущество

характеристики, которые создают для компании превосходство над своими конкурентами

### 2 типа

конкурентных преимуществ

**1**

#### Лидерство в издержках

"Внутреннее КП" - ценность для изготовителя

**2**

#### Дифференциация

"Внешнее КП" - ценность для покупателя

# Конкурентные стратегии и тактики

Конкурентное преимущество

				
ЦЕННЫЙ	РЕДКИЙ	СЛОЖНО ИМИТИРУЕМЫЙ	ХОРОШО ОРГАНИЗОВАН	
				<b>СЛАБОСТЬ</b> конкурентная
				<b>ПАРИТЕТ</b> конкурентный
				<b>КП</b> временное
				<b>КП</b> нереализованное
				<b>КП</b> устойчивое

Источник: Barney, J. B., Hesterly, W.S. "VRIO Framework." In Strategic Management and Competitive Advantage. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010

## Модель VRIO

Анализ использования ресурсов и возможностей организации

## Цель

определение ресурса/возможности с максимальным потенциалом для превращения в устойчивое КП

## Алгоритм

- ❶ Список ресурсов
- ❷ Оценка
- ❸ Гипотеза

# Конкурентные стратегии и тактики

## Общие стратегии конкуренции

		Способ конкуренции	
		Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Сфера конкуренции	Весь рынок	ЦЕНОВОЙ ЛИДЕР	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ
	Ниша	ФОКУС НА ЗАТРАТАХ	ФОКУС НА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Общие стратегии М.Портера  
(M.Porter's Generic Strategies)

реализуют конкурентные преимущества через



- Лидерство в минимизации издержек
- Дифференциация
- Фокусирование
  - Фокус на издержках
  - Фокус на дифференциации

# Конкурентные стратегии и тактики

Общие стратегии конкуренции



ПРИБЛИЖЕННОЕ РАВЕНСТВО  
В ОСНОВАХ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ  
ДЛЯ БОЛЬШЕЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ

## 1 Минимизация издержек

- малозатратное производство
- широкая сфера деятельности
- экономия на масштабе
- уникальные инновационные технологии
- доступ к источникам сырья



# Конкурентные стратегии и тактики

Общие стратегии конкуренции



ПРИБЛИЖЕННОЕ РАВЕНСТВО  
ПО ИЗДЕРЖКАМ ДЛЯ  
СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ

## 2 Дифференциация

- уникальные свойства продукта, бренд и инструменты маркетинга
- прибыли, превосходящие дополнительные издержки на дифференциацию
- отличительные и значимые для клиента атрибуты продукта

# Конкурентные стратегии и тактики

Общие стратегии конкуренции

	Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Ниша	ФОКУС НА ЗАТРАТАХ	ФОКУС НА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

## 3 Фокусирование

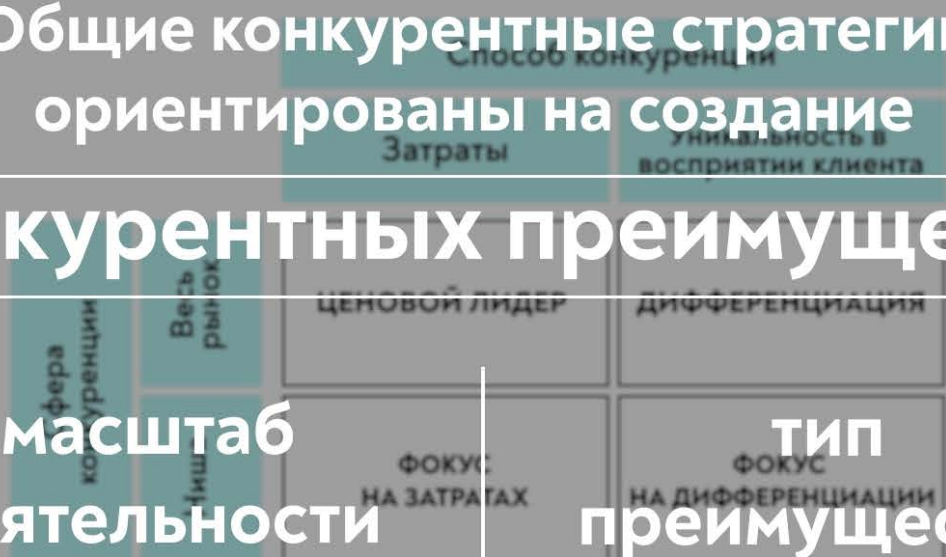
- деятельность на узком отраслевом сегменте
- получение конкурентного преимущества через работу по целевым сегментам
- выбор направления оптимизации:  
сокращение издержек или дифференциация
- одновременное обслуживание разных сегментов грозит тем, что компания "застрянет"

# Конкурентные стратегии и тактики

Общие конкурентные стратегии ориентированы на создание

**конкурентных преимуществ**

масштаб деятельности | тип преимуществ



# Конкурентные стратегии и тактики

## Конкурентные тактики



КОНЕЦ ГЛАВЫ 4

*Базовый Курс*

# МАРКЕТИНГ



**МИХАИЛ СИЗОВ**

МАРКЕТОЛОГ DIGITAL ПРОЕКТОВ  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР TRANSLATED



+7 777 983 26 98



[msizov@translated.org](mailto:msizov@translated.org)

