Волжский университет им. В.Н.Татищева

Экономический факультет

## Кафедра **« Менеджмент организации»**

### **Контрольная работа**

**по дисциплине** «Управление конкурентоспособностью»

**на тему:** «Диагностика целей и намерений конкурентов»

Вариант:

26

Выполнил:

Студент

группы ЭМЗ-503

**Рожков А.В.**

Проверила:

**Смирнова М.Ю.**

Тольятти 2008г.-

**Введение**

Необходимость проведения мониторинга конкурентной среды в российских условиях определяется рядом важных факторов как общеэкономического масштаба, так и уровня отдельного хозяйствующего субъекта.

Во-первых, развитие экономических реформ в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений на российском рынке. Во-вторых, эффективность управления любым предприятием в значительной мере зависит от качества информационного обеспечения. Для принятия рациональных управленческих решений руководству компаний важен систематический анализ и максимально точное прогнозирование динамики ряда социально-экономических показателей, а осуществить это можно только на базе регулярной аналитической и прогнозной деятельности. Помимо этого у каждой компании существуют внутренние причины, определяющие важность постоянного контроля процессов, происходящих в отрасли. Для того, чтобы узнать, какие благоприятные возможности открывает рынок, и какие угрозы подстерегают компанию, необходимо регулярное отслеживание конкурентной среды.

Таким образом, речь идет о создании системы обеспечения процесса принятия управленческих решений на уровне отдельных предприятий. И центральным звеном этой системы должна стать система мониторинга конкурентной среды.

**Концептуальные основы мониторинга конкурентной среды**

Понятие «мониторинг» появилось в процессе изучения влияния хозяйственной деятельности человека на окружающую природную среду. Мониторинг—это непрерывное слежение за состоянием окружающей среды, с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам. Систематическое отслеживание результатов этой деятельности, ее коррекция - суть мониторинга. Другими словами, мониторинг является одним из методов контроля, но контроля не результата, а процесса деятельности, выявления тенденций динамики ее развития.

В общем виде мониторинг как метод сбора информации представляет собой периодически повторяющееся исследование, дающее объективную информацию об изменениях изучаемого объекта. Таким образом, с точки зрения процесса мониторинг деятельности конкурентов может быть представлен в виде последовательности процедур, замыкающихся в цикл постоянно действующего сканирования рыночной среды (рис. 1).

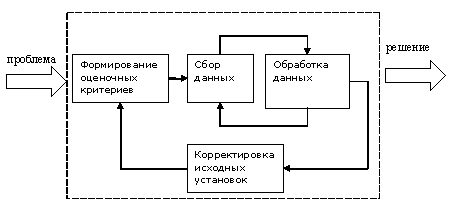


Рис. 1. **Принципиальная схема процесса мониторинга**

Развитие мониторинга как комплексного метода сбора информации относительно наблюдаемого объекта и контроля его деятельности позволяет говорить о формировании информационной технологии мониторинга, объединяющей диагностику (оценку текущего), генезис (оценку прошлого) и прогноз (оценку будущего) состояния исследуемых объектов.

В качестве предметной области мониторинга предстают взаимосвязанные процессы управления компанией. Источниками изменений конкурентной ситуации и, соответственно, объектами мониторинга являются элементы маркетинговой, в частности конкурентной, среды деятельности компаний. Основной задачей мониторинга конкурентной среды является своевременное выявление и прогнозирование тенденций развития конкурентных ситуаций, влияющих на устойчивое конкурентное положение компаний, в целях разработки и реализации мер по использованию открывающихся возможностей или предупреждению надвигающихся угроз, что должно способствовать обеспечению конкурентоспособности компаний.

Определение особенностей конкурентной среды, выявление причин отклонений в ее состоянии осуществляется с помощью диагностики, которая является средством всестороннего исследования маркетинговых и, в частности, конкурентных отношений. Выделяют три формы организации процесса диагностики - аналитическую, экспертную и имитационную.

Аналитической диагностикой конкурентной среды называют кабинетные исследования на основе анализа вторичной маркетинговой, статистической информации, анализа конкурентных карт.

Экспертная диагностика базируется на информации, полученной контактными методами, посредством проведения специальных экспертных и социально-экономических опросов в ходе полевых исследований.

Имитационная (модельная) диагностика позволяет получить информацию об объекте диагноза путем имитационного моделирования, постановки рыночных экспериментов.

Результатом диагностики должен быть диагноз, т.е. описание текущего состояния конкурентной среды, что позволит оценить шансы предприятия в конкретном целевом сегменте и создать условия для более рационального использования имеющихся ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

Принципиальная характеристика мониторинговых исследований - систематичность сбора и анализа данных - позволяет исследовать генезис конкретных конкурентных ситуаций от момента их формирования в течение определяемого исследователем периода развития. Это становится возможным при условии реализации второго отличительного признака мониторинга - исследования строго определенного круга данных.

Понимание истории развития ситуации и наличие диагноза ее текущего состояния способствует более успешному определению перспектив развития конкурентных взаимоотношений на этапе прогнозирования конкурентной ситуации. Аналогично диагностике выделяют три класса методов прогнозирования: экстраполяция, экспертные оценки, моделирование.

Экстраполяционное прогнозирование во времени, основанное на распространении установленных в прошлом тенденций на будущий период, используется для:

- перспективных расчетов динамики рынка;

- оценок возможных изменений структуры конкурентной среды.

Большинство процессов и явлений в конкурентной среде не поддаются непосредственному измерению, и получить их количественные или порядковые оценки можно только методами экспертной диагностики, конечной целью которой является возможность экспертного прогнозирования конкурентной ситуации.

Понятие имитационного моделирования объединяет диагностику и прогноз на основе экспериментов, позволяющих оптимизировать конкурентную активность компаний.

Результаты прогнозирования позволяют оценить шансы предприятия в конкретном целевом сегменте и создать условия для более рационального использования имеющихся ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

Синтез диагностики, генезиса и прогностики определяет направления функциональной ответственности мониторинга конкурентной среды:

• оперативное и постоянное информирование о состоянии конкуренции в отрасли;

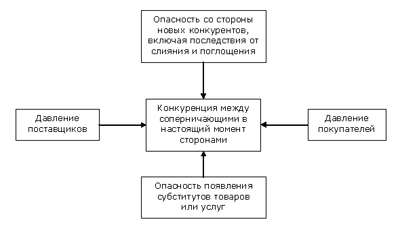
• определение конкурентного потенциала отрасли;

• сравнительная оценка конкурентоспособности предприятий;

• прогнозирование, выявление тенденций и перспектив развития конкуренции в отрасли;

• накопление «исторической» информации о характере развития конкурентных взаимоотношений.

Для построения эффективной системы мониторинга конкурентной среды каждой компании необходимо определить собственную позицию относительно широты использования понятия конкурентной среды, комплекса структурных единиц, подлежащих исследованию.



**Рис. 2. Силы, определяющие характер конкуренции в отрасли**

Классической моделью структуры среды деятельности компании является модель рыночных сил М. Портера (рис. 2). Согласно данной модели характер конкуренции в отрасли формируют пять групп факторов (сил), определяющих предельный потенциал прибыли данной отрасли:

1. соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов - ситуация в отрасли;
2. конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями, - влияние товаров-заменителей;
3. угроза появления новых конкурентов - влияние потенциальных конкурентов;
4. позиции поставщиков, их экономические возможности - влияние поставщиков;
5. позиции потребителей, их экономические возможности - влияние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

Однако степень проникновения в отрасль, кроме этих сил, зависит еще и от политики в области регулирования конкуренции, которую проводит государство. Поэтому при полномасштабном подходе к исследованию конкурентной среды целесообразно учитывать влияние на нее шести сил, включая в их состав и силу государственной политики в области регулирования конкуренции.

Примером организации такой политики является создание в 1991г. Антимонопольного комитета РФ (в настоящее время Министерство по антимонопольной политике. - прим. автора), который призван осуществлять государственную политику по развитию товарных рынков и конкуренции, мероприятия по ограничению монополистической деятельности в стране.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов. Для этого предприятию необходимо:

1. отслеживать уже имеющихся конкурентов, их возможные действия на рынке, собирать и обрабатывать информацию об их товарах и услугах, ценах, нововведениях;
2. выявлять новых потенциальных конкурентов, собирая данные относительно их подготовки к выходу на сегменты рынка данного предприятия;
3. работать с поставщиками сырья, материалов, комплектующих с целью выявления тенденций спроса на продукцию поставщиков, ценовые пропорции, возможность и условия снижения цен на поставляемые материалы и комплектующие, изменения условий поставки;
4. изучать профиль потребителя с учетом типа конкуренции на рынке, структуры предложения товара и действий конкурентов;
5. знать современные тенденции развития технологий, выявлять и изучать нововведения, которые могут существенно повлиять на потенциальную емкость рынка продукта данного предприятия.

Создание системы мониторинга, охватывающей исследование всех структурных единиц модели М. Портера, требует значительных финансовых, временных и человеческих ресурсов. Безусловно, анализ конкурентной среды на основе обработки данной информационной базы является наиболее полным, системным, но и значительно более трудоемким, в связи с чем большинство компаний фокусирует внимание на анализе деятельности приоритетных конкурентов, претендующих на захват существующей рыночной доли предприятия.

С практической точки зрения в настоящий момент наиболее актуальной является разработка системы мониторинга деятельности непосредственных конкурентов, одинаково эффективной для предприятий крупного и мелкого бизнеса. Организация непрерывного и систематического изучения деятельности конкурентов позволит своевременно разрабатывать решения таких важных задач, как:

1. выявление тенденций и закономерностей в формировании конкурентных преимуществ компаний за исследуемый период;
2. определение уровня конкурентных преимуществ на момент обследования;
3. выявление резервов повышения уровня конкурентных преимуществ;
4. разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности собственной компании;
5. составление программы выхода компании на новые рынки сбыта.

Многие российские компании пытаются проводить определенную деятельность по изучению конкурентов, но сталкиваются со сложностями методологического характера, поскольку при существующем в последние годы изобилии литературы по анализу деятельности конкурентов наблюдается значительный дефицит применимых на практике конкретных методических рекомендаций. Как отмечает Г.Л. Азоев, «на практике, при отсутствии систематизированных рекомендаций, анализ деятельности конкурентов часто проводится по аналогии с анализом производственно-хозяйственной деятельности собственного предприятия....Вместе с тем анализ деятельности конкурентов имеет и свои специфические черты и задачи, решение которых должно давать ответ на такие ключевые вопросы анализа, как, например:

- в чем заключаются цели и намерения конкурентов?

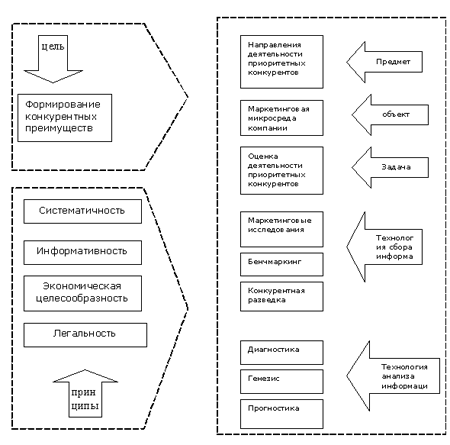
- какова степень их доминирования на рынке?

- как предвидеть изменения в товарно-ассортиментной политике конкурентов?

- чем отличается деятельность конкурентов в стимулировании реализации продукции, организации работы каналов распределения и т.п.

Очевидно, что без ответов на подобные вопросы невозможно оценить степень агрессивности конкурента и его реальные возможности в борьбе за увеличение рыночной доли»].

Таким образом, речь идет о построении системы мониторинга деятельности приоритетных конкурентов. Концептуальная модель данной системы, отражающая ее основные конструктивные принципы, представлена на рис.3.



**Рис.3. Концептуальная модель системы мониторинга деятельности конкурентов**

Реализованная на практике, система мониторинга может варьироваться в зависимости от:

• количества исследуемых направлений деятельности конкурентов;

• количества используемых каналов мониторинга;

• широты постановки задачи оценки деятельности конкурентов;

• используемой технологии сбора информации;

• используемых исследователями методов аналитико-прогнозной обработки собираемой информации.

Цель и принципы функционирования системы мониторинга должны оставаться неизменными при любом вариантном исполнении. Более того, система мониторинга деятельности конкурентов должна быть легко совместима с общей системой информационного обеспечения и принятия решений компании.

Основными элементами системы мониторинга являются:

1. подсистема сбора информации, непосредственно взаимодействующая с внешней средой и определяющая состав и количество каналов мониторинга, технологию и методы сбора информации;
2. расчетно-аналитическая подсистема поддержки принятия управленческих решений, состоящая из комплекса имитационных и целевых моделей, отображающих основные конкурентные процессы отрасли и являющихся основой прогнозирования динамики рыночных показателей;
3. многомерная база данных, предназначенная для накапливания и хранения информации об исследуемых характеристиках конкурентной среды.

Обобщенная структурная модель системы мониторинга, отражающая основные моменты ее функционирования и взаимосвязи элементов, представлена на рис. 4.



**Рис.4. Структурная модель системы мониторинга**

В целом система имеет двухконтурную структуру. Внутренний контур осуществляет управление выбором объектов мониторинга, технологий и методов сбора информации, обеспечивая непрерывность мониторинга. Внешний контур системы, соединяющий посредством информационных потоков систему мониторинга и систему принятия решений, обладает способностью воздействия на процессы операционного, тактического и стратегического управления. Именно на этом уровне реализуется основная цель мониторинга - формирование конкурентных преимуществ.

Собираемая в процессе мониторинга информация должна достаточно полно и в масштабе времени, близком к реальному, отражать состояние конкурентной среды. Для настройки системы мониторинга на эффективную реализацию поставленных целей и согласование ее деятельности с деятельностью компании необходима разработка индивидуальной программы, учитывающей экономически целесообразные границы и оптимальные масштабные характеристики мониторинга.

Система мониторинга конкурентной среды должна не просто решать вопросы накопления данных и выдачи отчетов, главная ее задача - обеспечение лиц, принимающих управленческие решения, такой информацией, которая помогала бы выбрать наиболее оптимальный вариант решения стоящей перед компанией проблемы.

Рассмотрение сущности мониторинга конкурентной среды устанавливает взаимозависимость и взаимообусловленность следующих понятий



Таким образом, концептуальной основой обновления методик анализа конкурентной среды на современном этапе является стратегическая ориентация на формирование конкурентных преимуществ, включающая совокупность научно-методических разработок и организационно-управленческих мер по созданию системы мониторинга конкурентной среды. Соответственно реализация данной стратегии должна быть направлена на разработку системы критериев и оценок, проектирование программ мониторинга, формирующих методологические основы технологий управления конкурентоспособностью компаний.

**Конкурентные преимущества компании на рынке**

Поиск и усиление конкурентных преимуществ является элементом процесса управления компанией на рынке. Исследование рынка направлено на выявление причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

Технология поиска состоит из трех стадий:

* Локализация процесса поиска.
* Определение потенциальных возможностей роста для компании.
* Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

Результатом работы каждой стадии является аналитическая информация, обеспечивающая руководство компании необходимыми данными для принятия решения о стратегии и тактике компании на рынке. Данные, полученные в результате маркетинговых исследований, используются руководством для разработки программ изучения особенностей конкурентных преимуществ, которыми обладают оценочные компании на рынке.

Маркетинговое "Исследование оценочных организаций на рынке оценки имущества и бизнеса" ориентировано на изучение первой стадии — локализации поиска конкурентных преимуществ. Это продиктовано отсутствием исследований российского рынка оценочных организаций и данных о конкурентных преимуществах оценочных компаний.

Процесс локализации поиска, как стадия в исследовании, необходим для уменьшения объема второстепенной аналитической работы каждой компанией, в отдельности. Важно, получив первичную информацию, правильно очертить границы рассматриваемого рынка, выделить наиболее значимых конкурентов, диагностировать их цели и намерения. Это позволит оценочной компании целенаправленно формировать и реализовывать свою стратегию.

Локализация поиска включает в себя следующие процедуры:

* определение географических особенностей рынка;
* формирование списка конкурентов;
* диагностика целей и намерений конкурентов.

**Определение географических особенностей рынка**

Конкурентные преимущества тесно связаны с географическими рынками. Особенностью России является значительное отличие региональных рынков (т.е. их регионализация), например:

* платежеспособность организаций и населения, нуждающихся в услугах оценщиков (частота и условия потребления услуг, разумная альтернативность предлагаемых услуг);
* наличием доступных средств коммуникаций;
* удаленность от центра России.

**Формирование списка конкурентов**

Для формирования видения положения оценочной компании на рынке необходимо определить, какие именно компании-конкуренты в наибольшей степени препятствуют реализации целей вашей компании. Используются различные приемы выбора. Полезность использования перечисленных приемов зависит от особенностей конъюнктурной ситуации на рынке и конкурентной позиции компании.

1. Выбор ближайших конкурентов, предлагающих аналогичные услуги. Выводы, сформированные на основании этого выбора, будут касаться текущих, позиционных преимуществ, их нельзя рассматривать на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе долгосрочную антикризисную стратегию.
2. Выбор более мощных конкурентов в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Изучение данных конкурентов позволяет строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация поведения компании на рынке, поиск новых путей и т.д.)
3. Выбор компаний, обладающих значительной суммарной долей на рынке (суммарная доля рынка более 50%), определяющих основные тенденции и традиции оценочного рынка, как в регионе, так и в масштабе страны.
4. Выбор всех возможных конкурентов. Кроме действующих компаний в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на оценочном рынке.
5. Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых компаний. Результаты анализа используются для определения стратегических конкурентных преимуществ.

(Обсуждаемое маркетинговое исследование направлено на проведение системного анализа конкуренции на рынке оценки имущества и бизнеса).

**Диагностика целей и намерений конкурентов**

Знание целей и намерений конкурентов позволяет определить степень их удовлетворенности текущей позицией на рынке, а также предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил.

Распознавание целей необходимо начинать с изучения целевых установок оценочной компании:

* стратегия на рынке (лидерская, следование за лидером и т.д.);
* имеет ли традиции в реализации целей (агрессивные продажи, использование других ресурсов);
* отношение к финансовым рискам;
* структура управления компанией, кто принимает решение в компании;
* качества высшего управленческого звена компании.

Изучение самооценки деятельности конкурентов также дает представление о целях.

Среди множества форм прямого и косвенного выражения целей и намерений конкурентов целесообразно выделить следующие:

* Заявления о предстоящих изменениях в деятельности компании.
* Информация о действиях компании или их результатах постфактум.
* Публичные мнения о развитии рынка.
* Внешние проявления маркетинговой политики.
* Действия, противоречащие прежним целям и традициям, сложившимся на рынке.

Эта информация является сигнальной для любой компании, работающей на оценочном рынке, и требует дополнительного анализа руководством компании. Она предназначена для подтверждения или опровержения предположений о возможном развитии конкурентной ситуации на рынке.

Маркетинговое исследование "Исследование оценочных организаций на рынке оценки имущества и бизнеса" позволяет:

* выделить ключевые конкурентные преимущества на рынке оценочных услуг;
* использовать полученные данные при разработке антикризисной стратегии компании на рынке;
* информировать потребителей оценочных услуг о критериях выбора оценочных компаний.

**Заключение**

В условиях постоянно меняющегося состояния маркетинговой среды предпринимательские структуры оказываются в сфере конкуренции, которая может быть функциональной, видовой и маркетинговой.

Конкуренция рассматривается как фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, как "невидимая рука" рынка (А. Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределения труда и капитала. Конкуренция один из сущностных признаков рынка, форма взаимного соперничества субъектов маркетинговой системы и механизма регулирования осуществленного производства. Как общественная форма взаимодействия субъектов конкуренция выступает предпосылкой реализации индивидуальных экономических интересов каждого субъекта, вовлеченного в борьбу между двумя, более или менее четко обозначенными соперниками по бизнесу.

Конкуренция выступает также инструментом в устранении и предотвращении монополий.

Для маркетолога важно видеть в конкуренции процесс соперничества между субъектами рынка (юридическими или физическими), которые осуществляют предпринимательскую деятельность и заинтересованы в достижении аналогичных целей. В маркетинге такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей. Смысл конкурентной борьбы заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов, а не в действиях против предприятий-соперников. Но, чтобы выиграть в конкурентной борьбе нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара и средств его продвижения на рынке.

В целях своевременного наличия приоритетов и эффективной стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и основанной на сильных сторонах деятельности предприятия, любая фирма должна постоянно осуществлять текущий контроль и анализ конкурентного преимущества (превосходства) на рынке, на котором она и конкурирующая фирма предлагают аналогичные по потребительскому спросу товары или услуги.

**Список использованной литературы**

1. Азоев ГЛ., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография "Новости"», 2000. — 256 с.
2. Клюня В.Л., Сильванович В.И. Международный менеджмент: учеб. пособие / В.Л. Клюня, В.И. Сильванович. – Гродно: ГрГУ, 2005. – 184 с.
3. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. – Спб.: Любавич, 2000. – 284 с.
4. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.
5. Олехнович Г.И. Конкурентные стратегии на мировых рынках: курс лекций / Г.И. Олехнович. – М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.
6. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 475 с.
7. Портер М. Международная конкуренция. ─ М.: Междунар. отношения, 1993. ─ 896 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.