**Введение**

Разработка стратегии - работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования. В противном случае разработанная стратегия может оказаться нежизнеспособной. Исследование проводится по двум основным направлениям: изучаются ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней и ситуация внутри самой компании, и ее собственная конкурентоспособность.

Отрасли сильно разнятся по своим экономическим характеристикам, конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до низких. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Рынок может быть от локального до мирового. Производители выпускают стандартную или высокодифференцированную продукцию. Конкуренция в отрасли может быть сильной или слабой, она может ориентироваться на цены, качество, послепродажное обслуживание или на что-либо другое. Спрос может расти или снижаться. Разница в условиях может быть столь сильна, что компании, занимающие лидирующее положение в одной, малопривлекательной, отрасли, могут получать относительно небольшую прибыль, в то время как компании, имеющие слабые позиции в другой, привлекательной, работать с большей отдачей. Кроме того, условия конкуренции в отрасли постоянно меняются с изменением характера влияния отдельных факторов.

Именно поэтому анализ отрасли и конкурентоспособности важен как вместе, так и отдельно. Объектом исследования данной курсовой работы является ООО «Рекламное агентство». Предметом — анализ отрасли и конкурентоспособности.

Задача курсовой работы - тщательно изучить роль анализа отрасли и его возможности.

Цели работы:

* рассмотреть значение анализа отрасли;
* изучить основные этапы анализа в отрасли;
* дать понятие конкурентным рынкам и конкуренции;
* выявить суть исследования конкурентов;
* рассмотреть анализ отрасли и конкуренции на примере ООО «Рекламное агентство»;
* сделать выводы по анализу ООО «Рекламное агентство» и выдвинуть предложение по усилению положения организации в отрасли.

**1. Анализ отрасли и конкуренции в ней**

1.1 Значение анализа отрасли

Отрасль - группа предприятий, производящих товары и услуги, которые с точки зрения покупателя являются взаимозаменяемыми.

Определение предусматривает три способа связи фирм в отрасли. Фирмы взаимозависимы в том смысле, что они не могут существовать и развиваться без доступа к ресурсам, контролируемым восходящими и нисходящими связями в производственно-распределительной цепи (вертикальное измерение). Фирмы также связаны горизонтально, т.е. они конкурируют за поставщиков и потребителей в производственно-распределительной цепи. Наконец, фирмы связаны по диагонали, т.е. различные фирмы, такие как рекламные бюро, банки, юридические фирмы и т.д., поддерживают деятельность фирм в отрасли, одновременно формируя свою собственную отрасль.

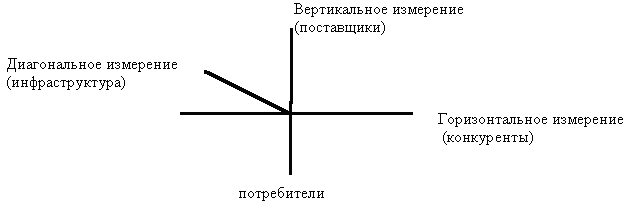


Схема 1. Способы связи фирм

Конкурентная позиция - позиция, которую та или иная компания занимает в отрасли в соответствии с результатами своей деятельности или в соответствии со своими преимуществами или недостатками. Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые фирма достигает, формулируя рыночную стратегию.

Отрасль - не что-то единое, это разнообразные предприятия и не все предприятия вступают в конкурентную борьбу. Предприятия подразделяют:

* по размерам;
* по охвату географического рынка;
* по числу обслуживаемых сегментов;
* по системе маркетинга.

При анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы, в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли, и сделать выводы о ее привлекательности для вложения средств компании.

Целью анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определенной альтернативы ее стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса.

Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения).

Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом этот анализ – отправная точка процесса формирования стратегического плана. Отрасли сильно различаются между собою и методика анализа должна это учитывать.

1.2 Основные этапы анализа отрасли

При проведении анализа отрасли, состояния компании, возможностей выбора альтернативных направлений развития предприятия и происходит основная работа по формированию базового подхода к новой стратегии. Прежде чем детально рассмотреть основные этапы разработки стратегического плана, необходимо сделать замечание об информации, требующейся для аналитической работы. Получение такой информации, ее корректировка, ведение базы данных — задача самого предприятия, требующая серьезных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно. Это относится, например, к неопределенности изменения внешней обстановки или к данным по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, их коммерческой тайной[[1]](#footnote-1).

В этом случае все равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных. По внешней среде это может быть прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов — экспертные оценки. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия. Важно само наличие таких оценок, поскольку это дает возможность проверить их обоснованность, отслеживая действия конкурентов или события во внешней среде, и, пользуясь новыми данными, корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности. Таким образом, используемая информация часто имеет оценочный характер, но это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого анализа. Признано, что лучше иметь любую стратегию, чем не иметь никакой.

Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов (этапов), которые рассматриваются ниже.

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?

Отрасль – группа рынков, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же покупателей. Обзор основных экономических характеристик:

- размер рынка (емкость): небольшие рынки не привлекают новых и сильных крупных конкурентов,

- темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок),

- излишки или нехватка мощностей: излишние мощности приводят к снижению цены и прибыли,

- прибыльность отрасли: если высокая – приток конкурентов,

- препятствия для входа или ухода с рынка,

- стандартные товары (преимущество покупателей),

- быстрые технологические изменения (высокая степень риска),

- требования необходимых капиталовложений,

- вертикальная интеграция (повышение требования к размерам капитала, снижение конкурентоспособности),

- экономия на масштабах производства (кривая опыта),

- быстрое обновление ассортимента (снижается ЖЦТ, конкуренты могут выйти вперед).

2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?

При данном анализе используется модель 5 сил Майкла Портера (она является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на р.).

1 сила – конкуренция в отрасли (соперничество м/у продавцами), конкурентная борьба м/у фирмами может отличаться не только степенью интенсивности, но также принимать различные формы. Конкуренция – динамический процесс; условия конкуренции постоянно меняются в зависимости от действий компаний и их контрдействий, и основной удар перемещается с одних средств конкурентной борьбы на другие.

Характеристики:

- степень конкуренции,

- количество конкурентов,

- доля рынка,

- характер конкуренции (ценовая, неценовая),

- стратегии конкурентов.

Факторы, усиливающие конкурентную борьбу:

- увеличение количества конкурирующих компаний, выравнивание их размеров и объемов продаж,

- замедление роста спроса на продукцию,

- снижение цен или иные приемы увеличения объема продаж (речь идет об издержках),

- легкость и доступность смены марки товара,

- попытки нескольких компаний улучшить свое положение за счет конкурентов,

- успешность реализации стратегических действий,

- затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы,

- большие различия между компаниями (в стратегиях, ресурсах и усилиях стран, где они зарегистрированы),

- приобретение крупных игроков другой отрасли одной из компаний (даже слабой) с последующим превращением ее в сильного конкурента,

- проникновение на рынок новых конкурентов.

2 сила – угроза прихода новых конкурентов. Потенциальные конкуренты могут быть выявлены в следующих группах фирм:

- фирмы, которые могут легко преодолеть барьеры входа,

- фирмы, для которых приход на рынок создаст большой синергетический эффект,

- фирмы, для которых приход является логическим развитием их стратегии интеграции вперед или назад.

Серьезность угрозы со стороны потенциальных конкурентов зависит от высоты барьера входа в отрасль:

* Экономия на масштабах,
* Правовая защита,
* Сила имиджа марки,
* Необходимый размер капиталовложений,
* Доступ к каналам сбыта (новичкам приходится «покупать» доступ к сбытовым сетям предоставляя дилерам большие скидки и т.д.)
* Эффект опыта и преимущество по издержкам (эффект кривой «обучение/опыт» - т.е. снижение с/с продукции происходит благодаря эффекту кривой опыта, новички оказываются в менее благоприятном положении с точки зрения издержек, чем конкуренты с большим опытом производства).
* Тарифы и нетарифные ограничения (национальные правительства часто устанавливают тарифные и нетарифные барьеры – антидемпинговое законодательство , квоты – для затруднения входы на рынок иностранных фирм).
* Отсутствие эффекта обучаемости.

3 сила – конкуренты со стороны поставщиков. Данная сила обусловлена тем, что у поставщиков есть возможность повысить цены на свои поставки, снизить качество товаров, или ограничить объемы поставок.

Условия, которые дают поставщику большую силу:

- группа поставщиков более сконцентрирована,

- поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров заменителей,

- фирма не является для поставщика важным клиентом,

- товар является для клиента важным средством производства, \*группа поставщиков представляет угрозу интеграции вперед.

4 сила – конкуренция со стороны покупателей. Покупатели могут заставить фирмы снизить цены, потребовать более обширных услуг, более благоприятных условий платежа.

Уровень силы покупателей зависит от следующих факторов:

* Группа клиентов сконцентрирована или объемы их покупок составляют значительную долю продаж поставщиков.
* Издержки перехода связанные со сменой поставщиков являются значительными.
* Покупатель обладает исчерпывающей информацией о реальных ценах и издержках поставщика.
* Товар слабо дифференцирован.
* Клиент реализует стратегию интеграции назад.

5 сила – влияние на конкуренцию товаров – субститутов (товаров - заменителей). Угроза конкуренции высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей на переключение низки и потребители полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар.

3. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли?

Движущие силы – силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли, т.е. основные причины приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом.

Анализ движущих сил включает:

1) Определение самих движущих сил.

2) Определение степени их влияния на отрасль.

Факторы, являющиеся движущими силами:

- развитие интернета,

- глобализация,

- изменение в составе потребителей или появление новых способов использования товаров,

- развитие технологий,

- введение новых товаров,

- маркетинговые инновации,

- выход или уход с рынка новых крупных компаний,

- изменения в издержках и прибыли,

- изменение уровня спроса на стандартные товары или на персонализированные товары,

- изменения в государственной политике и законодательстве,

- изменение общих ценностей и образа жизни.

4. Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?

Изучение положения на рынке конкурирующих фирм – аналитический прием, который связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности. Одним из инструментов сравнения конкурентных позиций фирмы в отрасли – карта стратегических групп конкурентов. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке. Общие черты компаний одной стратегической группы:

- схожие стратегии,

- одинаковые позиции на рынке,

- схожие товары,

- каналы распределения,

- продажа товаров в одинаковом ценовом качественном диапазоне.

Установить стратегическую группу значит определить барьеры, которые определяют одну группу от другой.

Алгоритм составления карты стратегических групп:

1) Выбрать размерность, т.е. уровень цены/качества (средний, высокий, низкий); масштаб деятельности (местный, региональный и т.д.); использование каналов распределения (1, несколько, все).

2) На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с их заданными характеристиками и нанести фирмы на карту с двумя переменными, используя пары этих различных характеристик.

3) Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегическую группу.

* + 1. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы – диаметр пропорционально объему продаж.

Выводы на основе анализа стратегических групп:

1) Фирмы в одной стратегической группе являются более очевидными конкурентами;

2) Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность;

3) Изменение рыночных условий может иметь различный эффект для различных стратегических групп;

4) Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усиливать конкуренцию.

Ошибки, которые нельзя допускать:

- обе переменные не должны быть сильно кореллированны (цена/качество),

- выбранные переменные должны показывать большие различия в позициях,

- переменные не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами,

- необходимо составлять несколько карт, в случае, если переменных больше двух.

5. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?

1) Выявление «+» и «-» сторон конкурентов;

2) Определение стратегии конкурентов (самое общее представление может быть получено достаточно быстро на основе изучения данных об их положении в отрасли, о стратегических целях, а также об их основных подходов к ведению конкурентной борьбы);

3) Определение фирмы, которые будут занимать лидирующее положение в отрасли в будущем (точное определение того какие фирмы будут укреплять, а какие терять свои позиции на рынке, помогает специалистам, разрабатывающим стратегии, предвидеть шаги основных конкурентов в будущем);

4) Прогноз следующих шагов конкурентов (для того чтобы предсказать следующие шаги конкурентов аналитик должен почувствовать ситуацию в фирме-конкуренте, этот процесс может быть достаточно длителен, однако хорошо и полно собранная информация о противнике позволяет предугадать его действия и подготовить контрмеры).

Факторы, позволяющие идентифицировать стратегию конкурента:

- масштаб конкуренции: местный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный,

- стратегическое намерение: лидировать, опередить лидера, войти в пятерку, в десятку, подняться на одну, две ступени, вытеснить или опередить одного из конкурентов (необязательно лидера), сохранить существующее положение, просто выжить,

- цели в борьбе за долю рынка: агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста, удержание существующей доли рынка, темпы роста = темпам роста в отрасли, сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли,

- конкурентная позиция: становиться сильнее, компания защищена и способна сохранять свои позиции, компания находится в состоянии конкурентной борьбы, компания изменяет позицию на рынке с целью обеспечить свою защиту,

- тип стратегий: в основном наступательные, в основном оборонительные, агрессивная стратегия с высоким уровнем риска. Консервативная стратегия следования за кем-то,

- конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, формирование на рыночной нише, упор на дифференциацию предприятия.

6. Какие факторы являются ключевыми в конкурентной борьбе?[[2]](#footnote-2)

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ зависят от экономических и технических характеристик отрасли и используемых в отрасли средств конкурентной борьбы. Необходимо первоначально выделить КФУ в данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами:

* В технологиях:

- качество проводимых научных исследований,

- инновации в производственном процессе,

- разработка новых товаров,

- использование интернета.

* В производстве:

- низкая себестоимость продукции,

- качество продукции,

- выгодное месторасположение,

- высокая производительность труда,

- низкие затраты на дизайн и оформление продукции,

- возможность изготовления товаров на заказ.

* В сбыте:

- широкая сеть дистрибьютеров,

- наличие собственной розничной сети,

- снижение издержек реализации,

- быстрая доставка.

* В маркетинге:

- уровень обслуживания,

- широкий ассортимент,

- привлекательный дизайн,

- гарантии покупателей.

* В сфере профессиональной подготовки:

- профессиональный уровень,

- дизайнерское мастерство,

- инновационный потенциал сотрудников.

* Организационные возможности:

- совершенные информационные системы,

- быстрая реакция на изменение рыночной ситуации,

- использование интернета,

- качественный менеджмент.

* Прочие:

- имидж компании,

- низкие издержки,

- доброжелательность служащих, контактирующих с потребителями,

- патентная защита.

7. Какие перспективы отрасли и ее общая привлекательность?

При определении привлекательности отрасли выделяют следующие факторы:

* Факторы делающие отрасль привлекательной;
* Факторы делающие отрасль не привлекательной;
* Особые проблемы отрасли;
* Перспективы получения прибыли.

Грамотный анализ отрасли и конкуренции в ней жизненно необходим для того, чтобы разработать хорошую стратегию. Если в отрасли существует перспектива получения большей прибыли, чем в среднем по отраслям, то отрасль – привлекательна, и наоборот.

**2. Конкурентоспособность в отрасли**

2.1 Конкурентные рынки и конкуренция

Конкуренция - важная составляющей поступательного развития рыночной экономики. Обращая на нее внимание, задаются двумя вопросами:

* + 1. каков ее уровень?
    2. как она влияет на эффективность экономики?

Только выход на рынок с конкурентоспособным товаром дает возможность предприятию выжить в условиях рынка. Предприятия, вкладывающие силы в неконкурентоспособный товар обречены на гибель. О конкуренции и конкурентоспособности товаров, как это было показано в предыдущих параграфах, написано и опубликовано достаточно много научных работ, в каждой из которых даются те или иные определения. В литературе, посвященной данной проблеме, в принципе присутствует три подхода к определению конкуренции.

Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход характерен для классической экономической теории. Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка[[3]](#footnote-3).

Первый подход основывается на повседневном понимании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. Вот наиболее типичные определения[[4]](#footnote-4):

* состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю;
* состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
* состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат, оттеснить соперника. Конкуренция - есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которых при наличии в принципе равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая, способная сторона;
* соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров;
* соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции;
* соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей.

В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция - это та самая невидимая рука рынка, которая координирует деятельность его участников. Конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравновешивающей рыночные цены. Конкуренция обеспечивает функционирование рыночного механизма ценообразования.

В зависимости от степени совершенства конкуренции на рынке выделяются различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определенное поведение экономических субъектов. Под конкуренцией здесь подразумевается не соперничество, а скорее, степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка.

Соперничество проявляется в предложении новых продуктов, улучшении качества уже выпускаемых, рекламировании своих продуктов, специальных мерах по продвижению их на рынок и т.п. Ярко выраженное соперничество может наблюдаться в поведении субъектов, которые в то же время не могут быть названы совершенными конкурентами. Но и наоборот, совершенная конкуренция наблюдается на тех рынках, где явное соперничество отсутствует.

Степень взаимозаменяемости товара детерминируется перекрестной ценовой эластичностью спроса: если эластичность меньше единицы, то можно говорить о завершении рынка. В основу классификации рынков могут быть положены различные критерии. Наиболее распространенный критерий - число участников рынка. Следует отметить, что конкурентность рынка определяется не только количеством фирм на нем. Иногда важна не столько конкуренция внутри рынка, сколько конкуренция за рынок. Даже одна фирма на рынке может действовать как в соревновательных условиях, если барьеры входа невелики и есть потенциальная угроза возникновения конкурентов.

Для классификации рынков используют два критерия - взаимозаменяемость товаров, предлагаемых разными предприятиями и взаимозависимость этих предприятий. Первый критерий может быть представлен коэффициентом ценовой перекрестной эластичности спроса на товары, предлагаемые предприятиями. Второй - коэффициентом объемной или количественной перекрестной эластичности[[5]](#footnote-5).

В целом модель совершенной конкуренции характеризуется пятью признаками:

* Наличие большого числа экономических агентов, продавцов и покупателей;
* Однородность продаваемой продукции;
* Ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену;
* Свободный вход на рынок и выход с него;
* Максимальная информированность продавцов и покупателей о товарах и ценах.

Первые три признака характеризуют чистую конкуренцию. К понятию чистой конкуренции близко понятие работающей конкуренции, которое может быть определено следующими признаками:

* крупнейшая фирма производит незначительный объем продаж (покупок) всего рынка;
* высокая степень мобильности ресурсов между рынками;
* отсутствие или незначительная величина постоянных издержек производства;
* наличие потенциальных конкурентов.

Несовершенная конкуренция определяется следующим образом:

* рынок, на котором не соблюдается хотя бы один из признаков совершенной конкуренции;
* характеристика рынка, где два или более продавцов, обладая некоторым (ограниченным) контролем над ценой, конкурируют между собой за продажи;
* рынки, на которых либо покупатели, либо продавцы принимают в расчет свою способность воздействовать на рыночную цену.

Выделяют различные виды рынков с несовершенной конкуренцией (по степени убывания конкурентности): монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.

Монополистическую конкуренцию определяют следующим образом:

* продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;
* тип отраслевого рынка, на котором существует достаточно много продавцов, продающих дифференцированный продукт, что позволяет им осуществлять определенный контроль над продажной ценой товара.

Олигополию определяют следующим образом: тип отраслевого рынка, который характеризуется наличием нескольких очень крупных фирм, контролирующих значительную часть производства и сбыта и конкурирующих друг с другом. Каждая фирма проводит самостоятельную рыночную политику, но при этом она зависит от конкурентов и вынуждена считаться с ними. Товар может быть и дифференцированным и стандартным. Фирмы-олигополисты имеют влияние на рыночную цену. В отрасли существуют высокие барьеры вхождения. Можно сказать, что олигополия характеризуется следующим набором признаков: небольшое число продавцов (покупателей) товара; продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами; существуют значительные барьеры входа и выхода; прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля; продаваемый товар может быть как дифференцированным, так и однородным[[6]](#footnote-6).

Существуют следующие определения монополии: тип отраслевого рынка, на котором существует единственный продавец товара, не имеющего близких заменителей. Монополист осуществляет контроль над ценой и объемами выпуска, что позволяет ему получать монопольную прибыль. При монополии существуют запретительно высокие барьеры вхождения в отрасль.

Кроме количественных критериев могут быть предложены и другие критерии анализа конкуренции. В литературе можно встретить различные отдельные виды конкуренции: добросовестная - недобросовестная; ценовая - неценовая; внутриотраслевая - межотраслевая; эффективная; действенная[[7]](#footnote-7).

Недобросовестная конкуренция определяется как действия хозяйствующих субъектов по дискредитации конкурентов. Они включают в себя: распространение ложных или неточных сведений о конкуренте; введение в заблуждение потребителей относительно характера, способа, места изготовления товара и его качества; незаконное использование товарного знака конкурента, его фирменного наименования или маркировки; реклама товара, не отвечающего требованиям качества; искажение в рекламной информации сведений об истинных свойствах товара; некорректное сравнение товаров; самовольное использование или разглашение конфиденциальной научно-технической, производственной и иной информации; методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции (демпинг, экономический шпионаж и др.).

Ценовая конкуренция: стремление добиться успеха в конкуренции за счет снижения цен. Для достижения этой цели предприятие должно снизить издержки производства, либо сознательно пойти на потерю прибыли, чтобы удерживать за собой большую долю рынка. Понижение цены - обычно вынужденное, экономически невыгодное для товаропроизводителя мероприятие, так как, в конечном счете, оно приводит к снижению прибыли, конкуренция, которая предполагает продажу товаров и услуг по ценам ниже, чем у конкурента. Снижение цены возможно либо за счет снижения издержек, либо за счет уменьшения прибыли.

Неценовая конкуренция: конкуренция, которая основана на продаже товаров более высокого качества и надежности, достигаемых благодаря техническому превосходству, использование любых законных средств, кроме снижения цен, с целью привлечения новых потребителей. К методам неценовой конкуренции относятся реклама, маркетинг и инновации (обновление) продукта.

Таким образом, с точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организации.

Редко встречаются попытки рассмотреть конкурентоспособность товара исходя из свойств его потенциальных потребителей. А для выбора эффективной конкурентной стратегии этот аспект является важнейшим.

2.2 Исследование конкурентов

Важнейшей составляющей информации для принятия решений в области конкурентоспособности является информация о поведении конкурентов, об их конкурентных позициях. Наибольший интерес при этом представляет возможность выделения наиболее характерных составляющих той информации, которая окажется полезной при создании информационной системы управления конкурентоспособностью. В этой связи в научной литературе предлагается, во-первых, получить данные об интенсивности конкуренции на выделенном рынке, во-вторых, построить карту конкурентности рынка, в-третьих, тщательно изучить технико-экономические и финансово-экономические возможности конкурентов.

Интенсивность конкуренции на любом рынке определяется рядом факторов, важнейшими из которых являются три составляющие[[8]](#footnote-8):

* характер распределения рыночных долей;
* темпы роста рынка;
* рентабельность рынка.

Для определения уровня интенсивности конкуренции на конкретном рынке предлагается ряд оценок этого уровня. Так, отмечая, что чем более одинаковыми являются рыночные доли среди конкурентов на рынке, тем острее происходит конкурентная борьба, предлагается оценить степень именно этой одинаковости, вернее степень разброса долей конкурентов на рынке. В качестве мерила этого разброса можно предложить к использованию показатель дисперсии долей конкурентов на рынке. Для вычисления дисперсии долей, следует, прежде всего, рассчитать сами доли. Если объем реализованной на рынке продукции i-м предприятием обозначить через Qi, а общий объем продаж на рынке обозначить через Q, то рыночная доля этого предприятия определяется достаточно легко:

(1)



Далее необходимо рассчитать среднюю долю для всего рынка. Легко убедиться в том, что в данном случае средняя доля будет равна обратной величине участников рынка n:

(2)



С учетом этого дисперсия долей данного рынка будет определена как:

= (3)



Чем выше этот показатель, тем менее обострена конкурентная борьба. Об уровне вариации судят не столько по дисперсии, сколько по среднеквадратичному отклонению - квадратному корню из дисперсии. О том какова форма зависимости между среднеквадратичным отклонением (СКО) долей фирм на рынке и интенсивностью конкуренции на нём судить очень сложно. Предполагается, что между интенсивностью конкуренции и разбросом рыночных долей существует линейная пропорциональная зависимость, причем, как показано выше, эта пропорциональность обратная, то есть с увеличением СКО интенсивность конкуренции уменьшается и наоборот.

Для определения интенсивности конкуренции предлагается использовать не само СКО, а ее нормализованную величину, которую рекомендуется отнять от единицы с тем, чтобы итоговый показатель менялся от нуля до единицы. С учетом предыдущих обозначений и преобразований в итоге будет получена следующая формула:

(4)



Если данный показатель равен нулю, то это говорит о том, что дисперсия максимальна и интенсивность конкуренции незначительна.

Очевидно, что данная формула представляет собой лишь первую оценку уровня интенсивности конкуренции и может рассматриваться лишь в качестве альтернативы экспертной оценки.

Более информативным является суждение об интенсивности конкуренции в соответствии с классификацией рынков, принятой в экономической теории, и обозначенной в таблице 1. Как следует из нее, всего возможно девять состояний конкуренции, причем интенсивность конкуренции уменьшается по мере перехода рынка от двухсторонней полиполии к двухсторонней монополии. Именно это обстоятельство и может служить надежным и научно обоснованным мерилом интенсивности конкуренции на рынке.

Таблица 1

Типы строения рынков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Покупатели | Продавцы | | |
|  | Много | Несколько | Один |
| Много | Двухсторонняя полиполия | Олигополия | Монополия |
| Несколько | Олигопсония | Двусторонняя олигополия | Монополия, ограниченная олигопсонией |
| Один | Монопсония | Монопсония, ограниченная олигополией | Двухсторонняя монополия |

Для обоснования метода количественной оценки интенсивности конкуренции на рынках, следует воспользоваться графической интерпретацией распределения долей конкурентов на рынке. Лучшей моделью при этом будет служить график изменения плотности распределения рыночных долей фирм-конкурентов, общий вид которого представлен на рисунке 1.

Легко убедиться в том, что распределения имеют вид логнормальной функции с различными асимптотами - левой или правой. Тип рынка вполне может быть определен в зависимости от того, на какую часть шкалы рыночных долей предприятий приходится математическое ожидание наибольшего количества предприятий. Если математическое ожидание приходится на крайнее левое значение (кривая, подобная изображенной на рисунке 1), то перед исследователем типичное распределение, характерное для двухсторонней полиполии. Если же математическое ожидание находится в правой части графика и приближается к максимальной доле рынка, то подобное распределение характерно для двухсторонней монополии.



Рисунок 1. Плотность распределения рыночных долей фирм-конкурентов

Обозначим через M (D) математическое ожидание рыночной доли на данном конкурентном рынке, а через Dmax - максимальную долю на этом рынке. Тогда отношение будет характеризовать то или иное состояние рынка в соответствии с классификацией таблицы 1, а значит, и степень интенсивности конкуренции на нем:

(5)



Очевидно, что при значениях данного показателя, близких к нулю, интенсивность конкуренции наивысшая (чистая конкуренция), а при значениях показателя, близких к единице, интенсивность конкуренции минимальна. Данный подход свободен от недостатков формулы (4), а при наличии у любого исследователя пакетов прикладных программ по математической статистике, данная проблема решается ещё более просто - собранную информацию о рыночных долях следует подвергнуть статистической обработке на ПК.

Вторая составляющая, характеризующая интенсивность конкуренции на рынке, связана с темпами роста рынка. Здесь стоит придерживаться следующей логики: Чем выше темпы роста рынка, тем больше его емкость, тем менее напряженной представляется борьба за потребителя среди конкурентов. И напротив. Чем меньше темпы роста, а особенно в ситуации, когда они становятся отрицательными, тем более обостряется борьба за каждого потребителя. Из этого следует, что интенсивность конкурентной борьбы при этом увеличивается.

Для третьего способа характеристики интенсивности конкуренции воспользуемся концепцией жизненного цикла спроса на товар. При этом следует воспользоваться очевидными параллелями - рост или падение объемов продаж на рынке связаны с теми или иными участками жизненного цикла спроса на товар. При нахождении спроса на товар в стадии роста - наблюдается очевидный рост темпов продаж на рынке, при нахождении спроса в стадии падения - наблюдается уменьшение объемов продаж на рынке.

Каждому из участков кривой жизненного спроса на товар соответствует свой уровень интенсивности конкурентной борьбы.

На первом участке, когда спрос на товар только появился, конкурентная борьба имеет незначительный характер. Интенсивность ее низка. На втором участке - участке роста - спрос опережает предложение и возникшая конкуренция более значительна, чем на первом этапе, но ее интенсивность еще мала. На третьем участке - участке зрелости - объемы продаж стабильны и конкурентная борьба за покупателя обостряется. Для этого участка кривой жизненного цикла спроса на товар характерен пик объемов продаж и снижение этого объема. Наиболее интенсивная конкурентная борьба наблюдается, как правило, именно на той части кривой жизненного цикла спроса, когда начинают уменьшаться объемы продаж. Так продолжается до того участка жизненного цикла спроса на товар, который характеризуется высокими темпами падения объемов спроса на товар, а сами объемы спроса оказываются низкими.

Все сказанное выше будет более наглядно представлено, если данные выводы сформулировать в виде таблицы 2.

Таблица 2

Зависимость интенсивности конкурентной борьбы от этапа жизненного цикла спроса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер этапа | Название этапа | Уровень интенсивности конкуренции |
| Первый | возникновение спроса | незначительный |
| Второй | рост спроса | средний |
| Третий | насыщение | существенный |
| Четвертый | старение | наивысший |
| Пятый | падение | средний |

Простой анализ таблицы 2 позволяет выявить закономерность, позволяющую предложить новый показатель интенсивности данной части конкурентной борьбы. Первый участок характеризуется наименьшим уровнем интенсивности конкурентной борьбы, четвертый участок - наибольшим уровнем интенсивности. В любом случае с помощью таблицы 2 удается достаточно просто идентифицировать участок кривой жизненного спроса на товар с наивысшим уровнем конкурентной борьбы. Впрочем, этого для практических целей настоящего исследования оказывается мало, так как стоит задача определения уровня интенсивности конкурентной борьбы.

Третья составляющая, определяющая интенсивность конкурентоспособности, это уровень рентабельности рынка. Для формальной оценки уровня интенсивности конкуренции предлагается воспользоваться следующей логикой. Чем выше рентабельность данного рынка, тем большую прибыль получают продавцы, работающие на этом рынке. Это в свою очередь приводит к тому, что рынок становится все более и более привлекательным, а, значит, чем выше рентабельность рынка, тем интенсивнее конкурентная борьба на рынке.

Этот подход обладает существенным изъяном. Дело в том, что высокие прибыли могут быть для ситуации, когда товар только появился на рынке, и вызывает, поэтому, высокий интерес у покупателей. Очевидно, что в данной ситуации спрос опережает предложение и поэтому интенсивность конкуренции некоторое время ещё невелика. Другое дело, что высокая рентабельность дает сигнал потенциальным инвесторам о том, что этот рынок является привлекательным и при его значительной инерционности, после того, как на нем появятся новые конкуренты, интенсивность конкурентной борьбы возрастает.

Более того, в том случае, когда конкурентная борьба усиливается, когда количество производителей, работающих на рынке, велико, не удается осуществлять политику "снятия сливок" - цены уже не могут быть высокими. На таком рынке значительный акцент приобретают факторы и методы неценовой конкуренции. Получается, что не очень высокий уровень рентабельности в данном случае соответствует очень высокой интенсивности конкуренции.

Следовательно, уровень рентабельности сам по себе не может служить исходной оценкой для определения уровня интенсивности конкурентной борьбы. Представляется, что в данном случае более уместны параллели с выводами по предыдущей составляющей интенсивности конкуренции - темпами роста рынка. Только исследование жизненного цикла спроса на товар может дать объяснение тому уровню рентабельности, который сложился на рынке. Вне этого обстоятельства рентабельность представляется малоинформативным показателем с позиций оценивания уровня интенсивности конкурентной борьбы на рынке.

В рамках рассматриваемого анализа можно также использовать набор приемов и методических подходов, который позволяет максимально объективно оценить изменяющиеся условия и определить характер и уровень конкурентной борьбы в отрасли. Алгоритм его проведения состоит из двух этапов и включает оценку уровня интенсивности конкуренции и стадии ее развития.

Ключевое место в данном анализе отводится изучению конкурентной борьбы - первый этап. Для этих целей можно использовать модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с ней на интенсивность конкуренции влияют такие факторы, как угроза входа в отрасль новых производителей и со стороны продуктов-заменителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя покупателей, а также поставщиков сырья и материалов, макросреда и государственная политика. Оценка их влияния на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы.

Вторым этапом является определение стадии развития отрасли. Для этого используются показатели, характеризующие темпы роста, ее потенциал, эволюцию продуктов и технологии.

На базе сопоставления поэтапных результатов оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли. Определение стадии производится на основе темпов роста, потенциала отрасли, эволюции продуктов и технологии и некоторых других критериев. Оценив стадию развития анализируемой отрасли специалист по стратегическому планированию может воспользоваться базой стандартных характеристик и получить квалифицированные "подсказки".

При анализе внешней среды большое значение придается прогнозированию изменений конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках и оценке тенденций развития отрасли на средне - и долгосрочную перспективу.

Оно необходимо для получения предварительной всесторонней оценки стратегического положения предприятия, а также для разработки перечня долгосрочных действий. В этих целях применяется подход, который обычно называют SWOT-анализом (силы-слабости-возможности-угрозы). Его особенность в том, что акцент делается на рассмотрении предприятия, а конкурентное окружение и отрасль в целом служат фоном исследования. SWOT-анализ проводится в несколько этапов. В частности, изучается внешняя среда предприятия и выделяются те ее факторы, которые открывают перед ним возможности развития, и те, которые создают угрозы.

Анализируется внутренняя среда предприятия, что позволяет идентифицировать его сильные и слабые стороны. Эти два этапа вследствие своей относительной независимости выполняются в произвольном порядке. Их результаты представляются в виде сводной таблицы. На третьем этапе сопоставляются полученные данные, для определения способности предприятия воспользоваться имеющимися рыночными возможностями и минимизировать негативное воздействие внешних угроз. Выбор общей стратегии развития и соответствующих функциональных стратегий невозможен без точного соотнесения факторов внешней среды и перспективного потенциала предприятия с имеющимися ресурсами и действующей системой управления. Результатом проведения SWOT-анализа является система возможных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. SWOT-анализ удачно дополняет анализ отрасли. Их применение в совокупности дает возможность оценить ситуацию в отрасли и положение в ней рассматриваемого предприятия. Сочетание этих методологических инструментов позволяет бросить взгляд в динамическом ракурсе, т.е. не только оценить текущее состояние, но и достаточно четко предвидеть качественную картину в перспективе с учетом активной позиции предприятия по отношению к изменению (сохранению) своего стратегического положения.

Кроме SWOT-анализа для оценки конкурентной позиции компании в отрасли все чаще используется методический инструментарий под названием бенчмаркинг - сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) предприятия и его основных конкурентов. Как правило, он проводится по следующим параметрам:

* рыночная доля;
* цена и качество продукции;
* технология производства;
* себестоимость выпускаемой продукции;
* рентабельность выпускаемой продукции;
* уровень производительности труда;
* объем продаж; каналы сбыта продукции;
* близость к источникам сырья;
* качество менеджерской команды;
* новые продукты;
* соотношение внутренних и мировых цен;
* репутация фирмы.

Опыт показывает, что результаты SWOT - анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции предприятия в отрасли.

конкурентный рынок стратегический

**3. Анализ отрасли и конкуренции на примере отрасли рекламы**

3.1 Общая характеристика ООО «Рекламное агентство»

ООО «Рекламное агентство» было организовано 4 апреля 2005 года.

На данный момент технические ресурсы фирмы позволяют содержать цех и дизайн-студию по изготовлению таких видов рекламы, как:

1) Все виды печати (от визитки до журнала, от плаката до баннера любых размеров);

2) Любая наружная реклама: от таблички на дверь, до трассовых модулей.

3) Дизайн и реализация интернет-проектов: от простого сайта – до собственного виртуального магазина;

4) Сувенирная продукция (агентство готово предложить всевозможные варианты, как стандартные, так и необычные).

Потребителями услуг рекламного агентства являются юридические лица и индивидуальные предприниматели, у которых возникает необходимость продвижения своего товара или услуги на рынок.

Клиентами за время существования фирмы стали: ТД Аникс, Дивизион (салоны сотовой связи), Книгомир, Аспект (металл, металлопрокат), Радо-Мебель, Сибвез, Вэстфалика, Glamour Beauty, Голливуд, За рулем (автошкола), Глория Джинс, Лавин, Ренуар, Ника (топливная компания) и др.

Агентство имеет статус малого предприятия в соответствии с Законом РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 14.06.95 №88‑ФЗ (ред. от 02.02.2006 №19‑ФЗ), так как:

1) Среднесписочная численность работников составляет 11 человек;

2) В уставном капитале доля, принадлежащая физическим лицам составляет 100%

Малый бизнес работает под страхом быть разоренным, многое зависит не столько от умения менеджеров, сколько от воздействия внешней среды, поэтому в кризисные для экономики периоды небольшие предприятия в первую очередь становятся банкротами. В период спада они лишены возможности сохранять заработную плату своим сотрудникам. У малого предприятия нет возможности покупать сырье со значительными оптовыми скидками, так как закупки его ограничены масштабом производства, им также не по средствам организовать собственную службу маркетинга и дилерскую сеть.

3.2 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности ООО «Рекламное агентство»

Выявление наиболее важных конкурентов и их роли на рекламном рынке г. Волгограда осуществлено в рамках общей системы сбора и обработки информации, полученной с помощью изучения обзоров в местной периодической печати, Интернете, опроса предприятий города, являющихся рекламодателями, в результате наблюдения, а также с использованием административных источников.

В результате проделанной работы было выявлено 86 организаций, занимающихся рекламной деятельностью (таблица 3).

Таблица 3

Структура рекламного рынка г. Волгограда в 2010 году.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сегмент | Количество организаций, работающих в данном сегменте | Доля организаций, работающих в данном сегменте, % |
| Реклама на телевидении | 4 | 4,65 |
| Реклама на радио | 7 | 8,14 |
| Печатные СМИ: | 23 | 26,74 |
| Из них: газеты | 11 | 12,79 |
| журналы | 12 | 13,95 |
| Сувенирная продукция | 3 | 3,49 |
| Наружная реклама | 21 | 24,42 |
| Интернет | 5 | 5,81 |
| Итого: | 63 | 100 |

Как видно из таблицы 3, наибольшее число организаций, занимающихся рекламной деятельностью в г. Волгограде работают в сегменте наружной рекламы -24,42% и печатных СМИ -26,74%.

Основной сферой деятельности ООО «Рекламное агентство» является наружная реклама. Таким образом, ООО «Рекламное агентство» работает в сегменте, где действует еще 20 организаций – конкурентов.

При этом были выделены наиболее приоритетные конкуренты по следующим параметрам: а) Аналогичность предоставляемых услуг; б) Доля рынка.

Такими конкурентами являются: ООО «Гамма», ООО «Зеленый свет» и ООО «Мобидик».

Таблица 4

Лидеры рынка рекламных услуг г. Волгограда в 2010 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование организации | Основное направление деятельности | Количество занятых, чел. | Доля рынка, % |
| ООО РА «Гамма» | Наружная реклама | 11 | 23,92 |
| ООО Редакция газеты «Деловой Волгоград» | Печатные СМИ | 16 | 13,19 |
| ООО «Зеленый свет» | Наружная реклама | 6 | 19,88 |
| ООО «Рекламные технологии» | Наружная реклама | 25 | 16,82 |
| ООО «Мобидик» | Реклама на телевидении, наружная реклама | 12 | 4,97 |
| Риф, телерадиокомпания | Реклама на радио, реклама на телевидении | 14 | 13,30 |
| ООО «Рекламное агентство» | Наружная реклама | 10 | 6,92 |
| Итого: |  |  | 100 |

Таблица 5

Характеристика рыночных сил, действующих на ООО «Рекламное агентство» и его главных конкурентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы модели пяти сил конкуренции | ООО «Рекламное агентство» | ООО «Гамма» | ООО «Зеленый свет» | ООО «Мобидик» |
| 1 Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов | Конкурентная борьба, «прогнуть» не можем ни мы их, ни они нас | Давление есть, но серьезных угроз пока нет | Конкурентная борьба, «прогнуть» не можем ни мы их, ни они нас | Конкурентная борьба, «прогнуть» не можем ни мы их, ни они нас |
| 2 Угрозы со стороны потенциальных «новичков» на рынке | Фирма не способна удержать потенциальных конкурентов от прихода на рынок | Защита от прихода новых конкурентов, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба | Защита от прихода новых конкурентов, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба | Фирма не способна удержать потенциальных конкурентов от прихода на рынок |
| 3 Появление товаров заменителей | Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства | Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства | Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства | Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы, на другие рекламные средства |
| 4 Экономический потенциал покупателей | Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно; | Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно; | Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно; | Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно; |
| 5 Экономический потенциал поставщиков | Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет | Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет | Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет | Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет |

Таблица 6

Стандартная матрица базового SWOT анализа деятельности ООО «Рекламное агентство»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| 1. Участие персонала в принятии управленческих решений  2. Персональная ответственность каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, любовь к своему делу 3. Тщательно налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания  4. Наличие собственной производственной базы, дающая возможность выполнить специфические требования заказчика  5. Фирма имеет собственный сайт в интернете, который регулярно обновляется | 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка  2. Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, бесплатный монтаж рекламных конструкций)  3. Разорение и уход фирм-конкурентов  4. Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке со стороны российского бизнеса  5. Совершенствование рекламных технологий, использование новинок наружной рекламы  6. Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов  7. Расширение клиентской базы |
| Слабые стороны | Угрозы |
| 1. Отсутствие четкой стратегии  2. Недостаточно сформированный имидж  3. Меньшая по сравнению с конкурентами занимаемая рыночная доля  4. Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников  5. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы.  6. Высокий уровень цен на размещение рекламы на рекламных конструкциях по сравнению с конкурентами | 1. Появление новых видов наружной рекламы у конкурентов  4. Спад в экономике  5. Рост темпов инфляции  6. Сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса  7. Возможность появления новых конкурентов  8. Давление со стороны товаров-заменителей  9. Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Российской Федерации. |

3.3 Советы по улучшению положения компании в отрасли и повышения конкурентоспособности

Угрозу прихода конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию стратегического менеджмента, маркетинга и достаточному их финансированию.

Определим, как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия (приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества), какие слабые стороны предприятия (объекты реформирования) могут помешать этому, за счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы, каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться (таблица 7).

Рассмотрев возможности ООО «Рекламное агентство», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию фирмы.

Таблица 7

Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности: | Угрозы: |
| 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка  2. Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, бесплатный монтаж рекламных конструкций)  3. Разорение и уход фирм-конкурентов  4. Совершенствование рекламных технологий, использование новинок наружной рекламы  5. Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов  6. Расширение клиентской базы | 1. Появление новых видов наружной рекламы у конкурентов  4. Спад в экономике  5. Рост темпов инфляции  6. Сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса  7. Снижение уровня цен на рекламу  8. Возможность появления новых конкурентов  9. Давление со стороны товаров-заменителей  10. Влияние поставщиков  11. Усиление конкурентной борьбы в сегменте наружной рекламы |
| «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| Обучение персонала, использование по максимуму его потенциала, а также наличие собственной производственной базы и креативный подход к рекламе, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика, позволят совершенствованию рекламных технологий, используемых рекламным агентством, применению новинок наружной рекламы, что в конечном счете поможет фирме достичь конкурентных преимуществ; | Использование по максимуму возможностей персонала, наличие собственной производственной базы и креативный подход к рекламе, дающий возможность выполнить специфические требования заказчика, позволят сохранить имеющихся клиентов, а также снизить давление со стороны товаров-заменителей |

Так как компания работает на рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет стратегия, нацеленная на завоевание конкурентных преимуществ, предусматривающая более глубокое проникновение на рынок с помощью применения новинок наружной рекламы, а также формирования благоприятного имиджа, например, с помощью проведения массовой рекламной кампании.

Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, должны находиться под постоянным контролем высшего руководства компании. Предлагается снизить цены на размещение рекламы на рекламных конструкциях. Предположительно, данное мероприятие поможет увеличить прибыль агентства за счет привлечения дополнительного числа заказов. Также, стоит использовать дополнительную услугу – бесплатный монтаж рекламного носителя на билбордах и призмотронах.

**Заключение**

В курсовой работе рассмотрены теоретические основы анализа отрасли и конкурентоспособности, а также подходы к оценке конкурентоспособности организаций. На основе данных, полученных из периодической литературы были выявлены основные особенности анализа отраслевой конкурентоспособности в России.

Своеобразие отраслевого рынка в России заключается в его динамике. Границы этого рынка непрерывно расширяются за счет появления новых организаций, предприятий и, соответственно, новых клиентов. Растет количество агентств, фирм, бюро, более качественными становятся предоставляемые ими услуги. Усиливается конкуренция, и в этой ситуации организации вынуждены переходить от экстенсивного пути развития к более интенсивному, создавая более качественный товар и услуги. Просто и «с нуля» выйти на рынок и стать на нем значимым игроком невозможно. Изначально, стоит анализировать отрасль, на которую совершается выход, в противном случае существует риск полнейшего провала планов по развитию организации (порой, даже не дойдя до стадии жизненного цикла организации «Детство») и потери капиталовложений. Нужны инвестиции, подобранная и слаженная команда хороших специалистов, стабильные клиенты. Но их не будет без хорошего, доброго имени компании – бренда для клиентов.

ООО «Рекламное агентство» не исключение. Как показал анализ конкурентоспособности, ООО «Рекламное агентство» значительно уступает конкурентам по таким показателям, как уровень цен на услуги, имидж, доля рынка, и исключительность услуги.

На основе проведенного исследования были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Рекламное агентство»:

1) Снижение цен на рекламные услуги;

2) Внедрение новинок наружной рекламы;

3) Проведение активной рекламной кампании.

Таким образом, предложенные мероприятия могут способствовать созданию положительного образа о фирме, что приведет к увеличению рыночной доли рекламного агентства.

**Список использованной литературы**

1. Виханский, О.С. Менеджмент. 3-е изд. / О.С. Виханский М.: Гардарики, 2006.

Бобрышев Д.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель фирмы // Проблемы технологии, управления и экономики /Под общ. ред. Панкова В.А. – Ч. 1. – Н. Новгород, 2008.

Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка – СПб: Питер, 2006.

Дурович А.П. Основы маркетинга: учеб. пособие/ А.П. Дурович. - М.: Новое знание, 2005.

1. Жигун Л.А. Особенности механизма регулирования конкуренции в России // "Менеджмент в России и за рубежом" №4, 2005.
2. Кревенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 – издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
3. Лифиц И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. – М.: Юрайт-М, 2007.
4. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Контур, 2005.
5. Шастико А.Л. Адвокатирование конкуренции как часть конкурентной политики // "Вопросы экономики" №12, 2005 г.

1. Виханский, О.С. Менеджмент. 3-е изд. / О.С. Виханский М.: Гардарики, 2006.- 344-345 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шастико А.Л. Адвокатирование конкуренции как часть конкурентной политики// "Вопросы экономики" №12, 2005.- 4 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дурович А.П. Основы маркетинга: учеб. пособие/ А.П. Дурович. - М.: Новое знание, 2005. - 245-247 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Кревенс Дэвид В. Стратегический менеджмент, 6 – издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.- 56-58 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка – СПб: Питер, 2006.– 133-138 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Лифиц И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. – М.: Юрайт-М, 2007. - 144-145 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Контур, 2005.- 566 — 568 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бобрышев Д.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель фирмы // Проблемы технологии, управления и экономики /Под общ. ред. Панкова В.А. – Ч. 1. – Н. Новгород, 2008.- 223-227 с. [↑](#footnote-ref-8)