**Содержание**

Введение

1 Теоретические аспекты конкурентной борьбы и основных методов изучения фирм-конкурентов

1.1 Понятие конкуренции

1.2 Методы изучения фирм-конкурентов

1.3 Анализ конкурентных стратегий фирм – конкурентов на рынке

1.4 Недобросовестные методы изучения фирм-конкурентов

2 Анализ конкурентной стратегии ООО «Инсан»

2.1 Краткая характеристика организации ООО «Инсан»

2.2 Анализ внешней среды

2.3 Анализ основных конкурентов ООО «Инсан»

2.4 SWOT-анализ внешних и внутренних факторов ООО «Инсан»

3 Практические рекомендации по изучению фирм-конкурентов

ООО «Инсан»

3.1 Анализ как способ изучения фирм-конкурентов

3.2 Опросы как способ изучения конкурентов

# Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Экономическая реформа, осуществляемая в нашей стране, требует кардинального пересмотра не только хозяйственного механизма, но и выработки новых взглядов на построение товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятий.

Рыночный успех является главным критерием оценки деятельности предприятий, а их рыночные возможности во многом предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой стратегией предприятия. Концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования.

С целью повышения рыночных возможностей в условиях острой конкурентной борьбы предприятию становятся необходимы стратегическое планирование, маркетинговые исследования, имитационное моделирование и другие современные методы и приёмы работы, позволяющие управлять процессами производства и реализации товаров.

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Маркетинговая среда фирмы слагается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Конкуренты – это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (что и влечет за собой необходимость их изучения). Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и (или) услуга, производимые данной фирмой.

Актуальность темы в том, что наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и (или) услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Цель работы – изучить понятие конкурентной борьбы и основных методов изучения фирм–конкурентов.

Для решения поставленной цели предстоит решить следующие задачи:

- изучить понятие конкуренции;

- изучить методы изучения фирм-конкурентов;

- проанализировать конкурентную стратегию ООО «Инсан»;

- дать рекомендации по изучению фирм-конкурентов ООО «Инсан».

Предметом исследования является деятельность ООО «Инсан»

Научно-методическая основа работы – литературные источники и публикации по вопросам маркетинга и планирования экономики предприятия.

**1 Теоретические аспекты конкурентной борьбы и основных методов изучения фирм-конкурентов**

**1.1 Понятие конкуренции**

Слово конкуренция возникло от латинского «concurrere», что в переводе означает сталкиваться. Ожегов С.И. трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ.[13,c.272] Рассмотрим наиболее часто встречающиеся определения термина конкуренция (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Определения термина конкуренция

|  |  |
| --- | --- |
| Автор определения  | Определение  |
| Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. [9, c. 175] | Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.  |
| Киперман Г.Я.[17, c.147] | Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.  |
| Макконнел К.Р., Брю С.Л. [7, c.452] | Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.  |
| Маршалл А. [10, c.126]  | Состязание одного человека с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо.  |
| Спиридонов И.А. [18, c. 59]  | Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.  |
| Перцовский Н.И. [11, c. 14] | Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.  |
| Фатхутдинов Р.А. [19, c. 41] | Это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.  |

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с данных рынков.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предположил, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.

2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей

своими товарами = субститутами.

3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.

4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой,

диктовать свои условия.

5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои

условия. [16, c.21]

На рисунке 1.1 представлена модель пяти конкурентных сил, предложенная М. Портером [16, c.18].

Фирмы, чьи товары могут быть заменителями

Поставщики

Покупатели

Соперничество между существующими конкурирующими системами.Внутриотраслевая конкуренция

Потенциальные конкуренты

Рисунок 1.1- Конкурирующие силы.

Модель пяти сил конкуренции Портера является инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них. Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении.

Соперничество между отраслями. Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги. Конкуренция возникает в связи с тем, что у одной или нескольких фирм появляется возможность лучше удовлетворить нужды потребителей. Независимо от того, идёт ли ожесточённая конкурентная борьба или уровень конкуренции невысок, для каждой компании необходимым является разработка успешной стратегии, которая обеспечит превосходство над конкурентами и укрепит позиции перед покупателями.

Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции [2, c.72]:

1. Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм, по мере того как выравниваются их размеры и объёмы производства.
2. Обычно конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растёт медленно. На быстрорастущем рынке места хватает всем.
3. Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объёмов продаж и объёмов производства.
4. Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на потребление другой невелики.
5. Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются её увеличить за счёт доли конкурентов.
6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. Конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок выше, чем на то, чтобы остаться на нём и принять участие в конкурентной борьбе.
8. Ход конкуренции тем менее предсказуем, чем больше различаются приоритеты фирм, их стратегия, ресурсы, личные качества их руководителей и страны, где они зарегистрированы.
9. Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной им фирмы в лидера рынка.

Следовательно, принципом конкурентных рынков является использование конкуренции среди соперничающих фирм. Это динамичный, меняющийся процесс, при котором фирмы инициируют новые наступательные и оборонительные действия, постоянно меняя одно конкурентное оружие на другое.

Наиболее часто встречающиеся определения термина конкурентоспособность организации приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Определения конкурентоспособности организации

|  |  |
| --- | --- |
| Автор определения  | Определение  |
| Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.[9, c. 177] | Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.  |
| Киперман Г.Я. [17, c.148] | Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.  |
| Перцовский Н.И.[11, c. 17] | Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.  |
| Фатхутдинов Р.А. [19, c.46] | Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.  |

В зависимости от масштаба конкурентоспособности фирмы может быть представлен следующий вариант классификации уровней конкурентоспособности (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Классификация уровня конкурентоспособности фирмы (по критерию масштаба)

|  |  |
| --- | --- |
| Способность конкурировать  | Уровень конкурентоспособности  |
| Способность конкурировать на мировом рынке  | Мировой уровень  |
| Способность конкурировать на уровне отдельной страны  | Крупномасштабный уровень  |
| Способность конкурировать на уровне региона отдельной страны  | Региональный уровень  |
| Способность конкурировать на уровне отдельной отрасли народного хозяйства  | Отраслевой уровень  |
| Способность конкурировать на уровне города  | Городской уровень  |
| Способность конкурировать на уровне района  | Локальный уровень  |

Таким образом, в условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует занимаемую предприятием, организацией, фирмой позицию по отношению к конкурентам в конкретной отрасли и позволяет разрабатывать собственную конкурентную стратегию, учитывая профиль деятельности, цели, возможности, навыки и ресурсы.

**1.2 Методы изучения фирм-конкурентов**

Исследование фирм-конкурентов, как правило, производится или в целом по отрасли, или по отдельным сегментам рынка [4, c. 114].

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится обычно на основе одного из двух подходов:

- первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами;

- второй ориентируется на группировку конкурентов в соответствии с применяемыми ими типами рыночных стратегии.

Подход с точки зрения потребительского спроса имеет целью сгруппировать конкурирующие фирмы в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция. Для выявления наиболее важных конкурентов и их роли на рынке сбыта компании используют методы ассоциативного опроса потребителей, выявляя, с какими полезными качествами и условиями потребления покупатель ассоциирует тот или иной товар известного на рынке конкурента.

В основе выявления конкурентов на базе группировок по типу стратегии лежит их группировка в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в производственно-сбытовой деятельности. К таким аспектам относятся:

- стратегия в области экспансии на рынке;

- стратегия в области ценовой политики;

- стратегия в области технологии и др.

При выявлении основных конкурентов в соответствии с типами стратегий необходимо учитывать степень мобильности стратегий конкурентов и проводить всестороннее исследование перспектив эволюции стратегии конкурентов. Такие исследования позволяют выявлять наиболее опасных конкурентов, к которым чаще всего относятся:

- фирмы, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически сложных рынках;

- фирмы, следующие стратегии диверсификации производства и работающие в данной и смежных отраслях;

- крупные фирмы-покупатели продукции данной компании;

- крупные поставщики материалов, сырья и оборудования для данной компании;

- мелкие фирмы, которые в результате поглощения крупной компанией становятся сильными конкурентами на рынке.

При наличии различий в реализуемых стратегиях уровень конкуренции относительно снижается.

Все перечисленные факторы ставят конкурирующие фирмы в определенные условия функционирования, оказывают существенное влияние на конкурентные стратегии фирм. От условий конкуренции, сложившихся на рынке, будут зависеть предпринимаемые меры и, соответственно, ответная реакция конкурентов на эти меры, осуществляемые фирмами для достижения собственного конкурентного преимущества. Таким образом, при разработке предприятиями собственных конкурентных стратегий важно учитывать возможную реакцию внешней среды на эти акции. Применительно к промышленным рынкам можно выделить два типа возможной реакции по инструментам ответной реакции и два типа - по ее характеру.

По инструментам реакции выделяют, уже упомянутые, ценовые и неценовые методы.

По типу реакции условно можно выделить положительную эластичность реакции и отрицательную эластичность реакции в зависимости от того, ответная реакция конкурента противоположна акции фирмы или аналогична ей. Как показывают исследования, в основном преобладает положительная эластичность.

Так, при увеличении цены основным конкурентом 274 фирмы тоже повышают свои цены, и лишь 2 снижают; при снижении цены основным конкурентом 40 фирм снижали ее, а 8 повышали, действия остальных не носили столь выраженной зависимости. Аналогичная ситуация складывается и при снижении или увеличении основным конкурентом расходов на продвижение товара[12, c.22].

Конкуренция в области способов продвижения товаров на рынок наиболее вероятна при следующих характеристиках рынка:

- большая дифференциация в издержках конкурирующих фирм;

- сильная рыночная концентрация;

- рыночная дифференциация;

- быстрый рост рынка.

Ценовые методы конкуренции более приоритетны при высокой стандартизации продукта.

Анализ показателей деятельности конкурентов может быть осуществлен на основе «характеристики фирмы» или «конкурентного досье» для каждого конкурента, являющегося необходимым элементом банка данных маркетинговой. Конечно, не все факторы на рынке могут быть всесторонне проанализированы. Особые в связи с коммерческой тайной трудности представляет структура затрат и издержек конкурента. В этой области могут быть получены следующие приблизительные данные:

- численность персонала;

- структура прямых и накладных расходов;

- сравнительная стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий;

- капиталовложения в основной капитал и запасы;

- объем продаж.

Степень подробности анализа зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента.

**1.3 Анализ конкурентных стратегий фирм – конкурентов на рынке**

В связи с тем, что потребности человека очень разнообразны, не менее разнообразны и способы их удовлетворения. Это является и основной причиной разнообразия товаров, представленных на рынке, и фирм, эти товары на рынок поставляющих. Каждый производитель стремится произвести товар с наилучшими характеристиками, потому что именно такой товар будет наверняка куплен на рынке, а значит, производитель получит прибыль. Однако здесь действует принцип компенсации. Он состоит в том, что стремление добиться наилучших характеристик товара в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться другими достоинствами. Причины этого носят отчасти объективный, а отчасти субъективный характер. Многие характеристики товара находятся в объективном противоречии (например, скоростные и топливосберегающие). С другой стороны, многое зависит и от потребителя, от того, что он субъективно ищет в данном товаре. Успех фирмы на рынке зависит, таким образом, зависит не только от ее готовности улучшать свою продукцию, но и от обоснованности выбора тех свойств, которые подлежат совершенствованию, а также (что не менее важно) от определения того, чем за это можно пожертвовать.

Действие принципа компенсации, однако, этим не ограничивается. Он распространяется глубже: не только на товары, но и на сами компании, которые их производят. Применительно к фирмам он состоит в том что, развивая в себе одни черты, фирма утрачивает другие, за увеличение эффективности в одной области расплачивается ее снижением в другой. Иными словами, приспособление маркетинговой стратегии фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило, происходит ценой утраты других сегментов рынка или сокращения возможности добиваться успеха на них.

Прямым следствием принципа компенсации является множественность путей достижения успеха в конкурентной борьбе, т. е. множественность маркетинговых конкурентных стратегий фирм. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось, определяется исходя из [ 6, c.97]:

- внешних факторов (анализа условий среды);

- внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы).

Несмотря на то, что поведение фирмы на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических, выбор маркетинговой стратегии диктуется определенными правилами.

В первую очередь, он зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы (продуктовая дифференциация). При стандартном бизнесе компания занимается выпуском стандартных товаров, и тогда важной характеристикой, определяющей содержание её стратегии, становится масштаб дела: от глобального до локального (рыночная дифференциация).

Во втором случае фирма сосредотачивается на производстве редко встречающихся (или вообще отсутствующих на рынке) товаров и/или услуг (продуктовая дифференциация). При этом она может либо придерживаться маркетинговой стратегии адаптации к особым запросам рынка, либо придерживаться противоположной линии - вместо приспособления себя к требованиям рынка попытаться изменить сами эти требования (рыночная дифференциация).

Таким образом, существует, по меньшей мере, четыре основных типа маркетинговой стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на разные условия маркетинговой среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия: виоленты, коммутанты, патиенты и эксплеренты (происхождение этой терминологии восходит к трудам русско-советского теоретика конкуренции Л. Г. Раменского). Придерживающиеся их фирмы каждая по-своему, но одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка, и все они нужны для нормального функционирования экономики.

Таким образом, на рынке происходит сосуществование и взаимное дополнение компаний разных типов, и конкурентная борьба, соответственно, ведется разными методами на основе разных конкурентных стратегий. При этом полное вытеснение одного из типов фирм невозможно, так как невозможна полная унификация человеческих потребностей.

Конкурентная борьба строится на дифференциации ниш, состоящей в том, что фирмы в силу своей неодинаковой приспособленности к деятельности в разных рыночных условиях, стремятся работать только на тех сегментах рынка, где они сильнее конкурентов [1, c. 37].

По терминологии Портера, фирмы ориентирующиеся на одну нишу, называются стратегической группой. Дифференциация ниш ослабляет конкурентную борьбу между различными стратегическими группами и усиливает её внутри таких групп.

Общая характеристика компаний, придерживающихся различных маркетинговых стратегий, представлена в таблице.

Таблица 1.4 - Общие характеристики компаний, придерживающихся различных типов маркетинговых стратегий.

| Наименование | Коммутанты | Патиенты | Виоленты | Эксплеренты |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Профиль производства | универсальный | специализированный | массовое | экспериментальное |
| Размер компании |  | крупные | крупные |  |
|  | средние |  | средние |
| мелкие | мелкие |  | мелкие |
| Устойчивость компании |  | высокая | высокая |  |
|  |  |  |  |
| низкая |  |  | низкая |
| Расходы на НЧОКР |  |  | высокие | высокие |
|  | средние |  |  |
| низкие |  |  |  |
| Факторы силы в конкурентной борьбе | гибкость, многочисленность | приспособляемость к особому рынку (узкая специализация) | высокая производительность | опережение в нововведениях |

Естественный рост фирмы в ходе цикла жизни часто сопряжен с последовательной сменой стратегий. Простое увеличение в размерах без смены стратегии маркетинга обречено на неудачу, чтобы продолжать развитие фирма должна менять конкурентные стратегии.

Необходимость анализа особенностей и характера маркетинговой стратегии конкурентов связана с тем, что это дает возможность оценить их вероятные действия при продвижении на рынок своих товаров и/или услуг.

Прогноз поведения конкурентов обычно опирается на учет следующих факторов [15, c.21]:

- размера и темпов увеличения прибыльности предприятия-конкурента;

- мотивов и целей производственно-сбытовой политики;

- текущей и предшествующей стратегии сбыта;

- структуры затрат на производство;

- системы организации производства и сбыта;

- уровня управленческой культуры.

Выявление слабых и сильных сторон деятельности конкурентов представляет собой конечный итог исследования конкуренции на рынке.

Выявленные недостатки в деятельности конкурентов используются для разработки собственной маркетинговой стратегии, выявленные сильные стороны используются для их изучения и внедрения в собственной фирме имеющегося положительного опыта работы. Для выявления слабых и сильных сторон предприятий-конкурентов можно воспользоваться методикой анализа закрепления, которая учитывает представление потребителей о продукции компании и её конкурентов. Обычно эта методика используется для проведения анализа на рынках потребительских товаров. На основе анализа закрепления целесообразно проводить внутренний анализ, нацеленный на выявление несоответствия сложившихся представлений в компании о внешней действительности, с тем, чтобы заставить персонал внутри организации понять и принять необходимость изменений.

В результате оценки сильных и слабых сторон каждого конкурента (их стратегий и целей) конкуренты ранжируются по «ключевым факторам успеха» (КФУ), под которыми подразумеваются наиболее существенные характеристики рынка, фирмы, конкурентов. Для этого необходимо уточнить список «ключевых факторов» (например, по методике закрепления). Позиции конкурентов и фирмы ранжируются по каждому из факторов и сводятся в следующую таблицу:

Таблица 1.5- Ключевые факторы успеха фирмы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха (примерные) | Продукция | Х4 | Х3 | Х1 | Х2 |
| Технология | Х3 | Х4 | Х2 | Х1 |
| Финансовые возможности | Х3 |  | Х4Х1 | Х2  |
| Система сбыта |  | Х4 | Х3 | Х2Х1 |
| Имидж | Х4 | Х2 | Х1 | Х3 |

слабость - сила Х1Х2Х3Х4 - конкуренты

**1.4 Недобросовестные методы изучения фирм–конкурентов**

Шпионаж является недобросовестным методом ведения конкурентной борьбы, однако иногда очень эффективным.

С развитием промышленного шпионажа промышленные монополии тщательно охраняют содержание патентов, результаты научно-технических исследований, проекты и эскизы любой своей продукции. Все они имеют засекреченные лаборатории, где по всем параметрам сравнивают уровни технически решений, качество, производительность и надежность своей продукции с аналогичной продукцией конкурентов. В этих лабораториях разбирают каждый узел и агрегат собственных машин и аналогичной продукции конкурентов, чтобы объективно сравнить их и выявить действительную ценность той или иной продукции. Учитываются все недостатки или преимущества своих и чужих товаров. Все лучшее у конкурентов перенимают и приспосабливают для своих машин, механизмов и конструкций, если при этом можно обойти патентное законодательство или если это выгодно фирме.

Недостатки своей продукции тщательно изучаются. Затем ищутся пути их устранения, если это оказывается выгодно. Но никогда информация о слабых сторонах своей продукции не выходит за пределы таких лабораторий и конечно никогда не доходит до обычных потребителей. Само существование таких лабораторий также не афишируется.

Существуют различные способы получения конфиденциальной информации о деятельности конкурентов, как законных, так и незаконных.

Конкурирующие фирмы осуществляют сбор конфиденциальной информации следующими путями:

- различного рода вопросы, задаваемые специалистам конкурента;

- приглашение на работу специалистов конкурента;

- ложные предложения работы специалистам из фирм-конкурентов без намерения брать их на работу.

Также могут быть реализованы следующие способы:

- тайное наблюдение за интересующим специалистом, отделом, лаборатории;

- использование профессиональных шпионов для получения информации;

- подкуп сотрудников из основных отделов конкурента;

- внедрение «нужных» лиц в структуру фирмы-конкурента;

- подслушивание разговоров и т.д.;

- похищение чертежей, образцов, документов;

- шантаж и другие способы давления;

- получение информации от источников в государственных структурах;

- сбор информации через зарубежные филиалы и через общих поставщиков.

Еще одним из эффективных способов экономического шпионажа является внедрение «своего человека» в государственные органы, призванные регулировать деятельность промышленных монополий, что позволяет получать необходимую информацию о конкурентах, контролировать действия связанные с антимонопольной политикой и т.п.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод, что основной идей промышленного шпионажа является сохранение своих секретов и получение информации о секретах конкурента.

Частное собственность на изобретения устанавливается через патентование. С экономической точки зрения патентование равнозначно монополизации выгод, связанных с использованием патента.

В основном патент предоставляет реальные выгоды в течение семи лет, что позволяет за это время получить немалую прибыль его владельцу. Но с другой стороны, появление патента, запрещающего использовать какое-либо патентованное открытие непосредственно конкурентами, заставляет их на форсированную разработку каких-то новых технических приемов, технологий.

Кроме того, многие крупнейшие изобретения часто не патентуются, чтобы не привлекать к ним внимания конкурирующих компаний. Это чаще всего относится к технологиям, техническим процессам, которые трудно скопировать, в отличие от создания новых товаров.

Путь от изобретения до коммерческого использования требует больших финансовых, трудовых и материальных затрат. Поэтому, если нет опасности, что конкурент не внедрит изобретение быстрее чем сама корпорация, то изобретение не патентуется, если же существует риск, что изобретение будет использовано конкурентом, его сразу же патентуют и конкурент вынужден 15-20 лет ожидать, пока истечет срок монопольного права. Секреты производства тех или иных товаров не патентуются с тем, чтобы по истечении определенного срока не обнародовать технологию их изготовления. Наличие патента служит мощным средством для контроля над рынком, т.к. его нарушение карается конфискацией незаконно произведенной продукции, возмещением убытков и уплатой нарушителем крупных штрафов, достигающих 10 млн. долларов. Патенты применяются, прежде всего, для охраны продукции фирмы от подделок или имитации качественных товаров.

Для фирм, чью продукцию копируют, подделки имеют катастрофические последствия: резко сужается рынок сбыта, прибыль резко снижается, уходя к производителям подделок, подделки подрывают авторитет фирмы, т.к. подделки кроме своей дешевизны имеют еще и низкое качество, поэтому подделки быстро выходят из строя, ухудшая тем самым доверие потребителей к фирме, чья марка была подделана.

Наряду с широко известными методами современный промышленный шпионаж пользуется новейшими достижениями науки и техники. Очень часто стали использоваться различного рода микроскопические приборы на основе различных электронных схем.

Специальная технология позволяет перехватывать любую информацию, предаваемую устно, через телефон, телефакс, компьютер. Оконные стекла могут служить микрофонами: по их колебанию специальные устройства восстанавливают картину разговора. Использование электронной техники обеспечивает специальным службам монополий, как и спецслужбам государств, возможность получать необходимую информацию о состоянии дел конкурентов, их переговорах и т.д.

С развитием компьютерной техники и созданием различного рода компьютерных сетей как глобального (мирового масштаба), так и различных локальных сетей, например банковских, встает проблема защиты источников информации в этих сетях, т.к. любое несанкционированное вторжение скажем в банковскую сеть может привести к потере важной информации, к потере ее секретности и как следствие -использованию этой информации в каких-либо корыстных целях.

Развитие компьютеров и компьютерных сетей с развитием компьютерного пиратства и воровства вынудило правительства многих стран применять различные меры; например, в США организована специальная группа, отвечающая за безопасность и неприкосновенность компьютерных сетей и компьютерных баз данных, т.к. любой человек, имеющий компьютер, доступ в сеть и определенный интеллект может получать доступ в такие компьютерные банки данных, которые содержат строго конфиденциальную и секретную информацию, которая не предназначена для рядового пользователя. В качестве примера можно привести случай, произошедший в США, когда один пользователь смог подключиться к сети компьютеров министерства обороны США, в результате его злого умысла была полностью уничтожена важная информация одного из пентагоновских компьютеров.

**2 Анализ конкурентной стратегии ООО «Инсан»**

**2.1 Краткая характеристика организации ООО «Инсан»**

Общество с ограниченной ответственностью ООО«Инсан» организовано 20 ноября 1997 г., зарегистрировано постановлением главы администрации г.Тольятти (№ 205/190). Местонахождения ООО «Инсан»: г. Тольятти, ул. Окраинная 2.

Основная деятельность предприятия на данный момент - изготовлением предметов мебели и интерьера из древесной плиты по предварительным заказам потребителей.

ООО «Инсан» представляет собой единый производственно-хозяйственный комплекс взаимосвязанных производственных единиц. Производственная структура представлена на рис. 2.1.

ООО «Инсан»

Участок технического обеспечения

Мебельный салон

Складское хозяйство

Производственные цехи

Склад материалов, комплектующих и инструмента

Цех изготовления мебельных фасадов

Цех сборки мебели

Склад готовой продукции

Рисунок 2.1- Производственная структура ООО «Инсан»

Производственная структура во многом определяет принципы организации производства на основных производственных участках. Организация производства в основных цехах построена по технологическому принципу, где каждый из участков специализируется на выполнении части общего технологического процесса. Для рассматриваемого предприятия характерна линейно-функциональная система управления (рисунок 2.2.).

Директор предприятия

Начальник отдела сбыта

Начальник маркетингового отдела

Главный бухгалтер

Управляющие мебельными салонами

Начальники цехов

Специалисты по сбыту

Маркетологи

Главный бухгалтер

Бухгалтеры

Начальник производства

Рисунок 2.2 - Организационная структура управления ООО «Инсан»

Система управления ООО «Инсан» включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В состав управляющей системы входят руководители функциональных подразделений и специалисты, возглавляемые директором предприятия. В качестве управляемой системы выступают основные и вспомогательные подразделения, обеспечивающие производственные процессы. Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Инсан» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «Инсан» за период 2006-2008гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измере-ния | 2006 | 2007 | 2008 | Темпы роста (динамики), % |
| Базис-ные  | Цепные |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Товарооборот в действующих ценах | тыс. руб. | 115800,0 | 141000,0 | 233400,0 | 201,6 | 165,5 |
| в сопоставимых ценах | тыс.руб. | 138690,0 | 187920,0 | 233400,0 | 168,3 | 124,2 |
| в покупных ценах | тыс.руб. | 100800,0 | 132708,0 | 175200,0 | 173,8 | 132,0 |
| Среднесписочная численность работающих | чел. | 36 | 42 | 45 | 125,0 | 107,1 |
| в том числе служащих | чел. | 8 | 9 | 10 | 125,0 | 107,1 |
| в том числе продавцов и рабочих | чел. | 28 | 33 | 35 | 125,0 | 100,0 |
| Товарооборот на одного работающего | тыс. руб. | 3852,5 | 4474,3 | 5186,7 | 134,6 | 115,9 |
| Фонд оплаты труда всего | тыс. руб. | 3542,4 | 4939,2 | 5832,0 | 164,6 | 118,1 |
| Среднегодовая заработная плата одного работающего | тыс. руб. | 98,4 | 117,6 | 129,6 | 131,7 | 110,2 |
| Издержки обращения | тыс. руб. | 30606,0 | 43702,2 | 37053,6 | 121,1 | 84,8 |
| в том числе условно-переменные | тыс.руб | 24726,0 | 36672,6 | 31326,6 | 126,7 | 85,4 |
| в том числе условно-постояные | тыс.руб. | 5880,0 | 7029,6 | 5727,0 | 97,4 | 81,5 |
| Валовой доход | тыс. руб. | 37890,0 | 55212,0 | 58200,0 | 153,6 | 105,4 |
| Прибыль от продаж/ финансовый результат | тыс. руб. | 7284,0 | 11509,8 | 21146,4 | 290,3 | 183,7 |
| Рентабельность продаж | % | 5,3 | 6,1 | 9,1 | 172,5 | 147,9 |
| Уровень издержек обращения |  | 0,22 | 0,23 | 0,16 | 71,9 | 68,3 |
| Фондоотдача |  | 1,7 | 2,0 | 2,1 | 123,5 | 105,0 |
| Оборачиваемость оборотных средств |  | 6,9 | 7,2 | 7,7 | 111,6 | 106,9 |
| Коэффициент опережения темпов роста производительности труда и выработки над темпами роста заработной платы |  |  |  |  | 0,82 | 0,98 |

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о положительной динамике основных экономических показателей предприятия за 2006-2008 годы. Розничный товарооборот в сопоставимых ценах увеличился по сравнению с 2006 годом на 168,3%, по сравнению с 2008 годом - на 124,2%. Среднесписочная численность по сравнению с базисным периодом увеличилась на 125,0%, в том числе численность служащих - на 125,0%, рабочих и продавцов - на 125,0%.

Темпы роста выработки по сравнению с 2007 годом меньше темпов роста по сравнению с 2006 годом: цепные темпы роста товарооборота на одного работающего составили 115,9%, базисные - 134,6%. Это говорит о снижении темпов роста товарооборота. Фонд оплаты труда на одного работающего увеличился по сравнению с прошлым годом на 118,1%, по сравнению с базисным годом - на 164,6%. Среднегодовая заработная плата на одного работающего увеличилась соответственно на 110,2% и 131,7%. Издержки обращения напротив, уменьшились, что можно считать положительным моментом. Валовой доход по сравнению с 2007 годом увеличился на 105,4%, тогда как по сравнению с 2006 годом - на 153,6%, что является негативным моментом. Соответственно прибыль в 2008 году по сравнению с прошлым годом возросла на меньший процент, чем по сравнению с базисным годом.

Рентабельность в 2008 году составила 9,1%, что говорит об эффективной деятельности предприятия, однако также наблюдается снижение темпов ее роста. Фондоотдача и оборачиваемость оборотных средств увеличились на 105,0% и 106,9% соответственно по сравнению с 2007 годом и на 123,5% и 111,6% - по сравнению с 2006 годом. Таким образом, наблюдается снижение темпов роста всех показателей, так как значения цепных показателей роста меньше базисных, что является отрицательным моментом.

В целом деятельность ООО «Инсан» является эффективной, так как предприятием получена прибыль, достигнут средний уровень рентабельности. Темп роста производительности труда по отношению к темпу роста заработной платы в 2007 году составил 0,98, в предыдущем году - 0,82, то есть показатель улучшился.

**2.2 Анализ внешней среды**

ООО «Инсан» является юридическим лицом по российскому законодательству, имеет самостоятельный баланс и действует на основе полного хозрасчета, самоокупаемости, самофинансирования, имеет свой расчетный счет в банке Общество обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде, осуществлять сделки, соответствующие его деятельности.

 На предприятии учитываются инфляционные процессы, влияющие на рост цен на материалы, готовую продукцию и услуги, с использованием метода индексации цен. Учет темпов инфляции позволяет провести анализ и динамику данных в сопоставимых ценах.

Коммерческая организация получает ресурсы извне, выпускает конечный продукт, ориентированный на внешнего потребителя и ведет конкуренцию на рынке. Коммерческая организация вынуждена быть внешне ориентированной. Следовательно, основополагающим процессом для деятельности компании, является анализ внешней среды. К факторам внешней среды относятся (таблица 2.2.):

Таблица 2.2 - Факторы внешней среды организации

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Содержание |
| Политические тенденции развития общества | Государственная политика, программы партий и их отношение к отраслям, и регионам. Политическая идеология, стабильность правительства, позиция оппозиции |
| Правовое регулирование | Налоговое и трудовое законодательство. Законы и нормативные акты, действенность правовой системы, традиции, процессуальная сторона реализации законодательства. |
| Технология и техника | Совершенствование и модернизация технологии. Темпы внедрения научно-технических разработок. НИОКР. |
| Экология и охрана окружающей среды | Нормативные и законодательные акты. Общественные организации и политика властей. Уровень экологической опасности различных видов деятельности. Экологическая обстановка региона |
| Конкуренты | Количество конкурентов. Слабые и сильные стороны конкурентов, виды конкуренции, входные барьеры рынка |
| Поставщики | Уровень развития рынка сырья. Структура рынка сырья. Качество и цена сырья. |
| Уровень развития экономики | Темпы роста ВНП, темпы инфляции, уровень безработицы, процентная ставка по кредитам, темпы роста производительности труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления, структура населения, уровень образованности, величина номинальной и реальной заработной платы, инвестиционный климат. |
| Потребители | Демографические и социально-психологические характеристики. Потребности и оценка их удовлетворения. Объем спроса. Уровень информированности покупателя. Чувствительность к цене и качеству. Ориентация на определенную марку. Доходы потребителя и их дифференциация. |
| Социально-культурные факторы | Социальные обязательства государства. Жизненный уровень населения, развитие сферы здравоохранение. Культурные и социальные традиции и запросы. |
| Международная обстановка | Деятельность международных и региональных организаций (всемирная торговая организация; организация стран – экспортеров нефти; координационный комитет по экспертному контролю; Европейское сообщество «общий рынок» и др.). Изменение валютного курса и политических решений в различных странах. Протекционизм. |

К макроэкономическим факторам, непосредственно влияющим на конкурентоспособность предприятия и его продукции, работ, услуг можно отнести следующие:

* экономическая политика страны (субсидии и финансовые льготы национальным производителям, соотношение форм собственности);
* состояние нормативно-технической базы;
* состояние финансовой системы (курс и стабильность национальной валюты);
* научно-технический потенциал страны;
* уровень развития информационных технологий;
* стоимость ресурсов (энергоресурсов, сырья, рабочей силы);
* географическое, политическое и экономическое положение страны;
* производительность и интенсивность труда.

На конкурентоспособность предприятия и его продукции оказывают влияние следующие рыночные факторы:

* размер рынка – чем больше, тем сильнее конкуренты;
* темпы роста рынка – быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
* мощности – излишние мощности приводят к падению цен;
* препятствия для входа или выхода из рынка – барьеры защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков;
* цена;
* быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции;
* экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара.

**2.3 Анализ основных конкурентов ООО «Инсан»**

В настоящее время ООО «Инсан» придерживается стратегии ограниченного роста. Для разработки эффективной конкурентной стратегии предприятия необходимо определить конкурентов и оценить уровень своей конкурентоспособности. Для ООО «Инсан» конкурентами в настоящее время выступают предприятия, занимающиеся таким же видом деятельности в г.Тольятти. Это фирмы: ООО «Континенталь», ЗАО «Мебель на заказ», ООО «Мебель». В ближайшем будущем, возможно, появятся другие, то есть рынок мебели сужается. Из числа многочисленных методик оценки конкурентоспособности предприятия нами предлагается применить наиболее подходящий для бытового предприятия метод анализа иерархий рисунок 2.3.

ООО «Мебель»

ЗАО «Мебель на заказ»

Условия обслуживания

Культура обслуживания

ООО «Континенталь»»

ООО «Инсан»

Ассортимент товаров

Качество

 товаров

Конкурентоспособность услуги ателье

Рисунок 2.3 Иерархическое представление проблемы «Конкурентоспособность товаров»

В качестве экспертов выступают сотрудники ООО «Инсан» в лице коммерческого директора и главного бухгалтера. Эксперты обсуждают и сравнивают с помощью шкалы относительной важности относительную важность элементов матрицы с элементами наверху.

Таблица 2.3 - Статистические данные о ценах на изготовление мебели в

г. Тольятти, (руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ассортимент | Ед изм | 2008 г. |
| ООО «Инсан» | ООО «Конти-ненталь» | ЗАО «Мебель на заказ» | ООО «Мебель» |
| Шкаф платьевой | Шт | 5310 | 7000 | 4745 | 5200 |
| Диван | Шт | 5159 | 4650 | 4630 | 5000 |
| Тахта | Шт | 4907 | 4525 | 4370 | 4800 |
| Диван дет. | Шт | 4268 | 4405 | 4145 | 4185 |
| Кровать 1,5сп. | Шт | 4710 | 4139 | 4635 | 4850 |
| Кровать 2сп. | Шт | 4844 | 4580 | 4320 | 4650 |
| Шкаф для прихожей | Шт | 4333 | 4400 | 4156 | 4225 |
| Тумба под TV | Шт | 4655 | 4137 | 4350 | 4355 |
| Шкаф книжный | Шт | 4205 | 4215 | 4200 | 4265 |
| Относительная стоимость услуг, руб. (С) | Шт | 4710 | 4672 | 4395 | 4614 |

Как видно из таблицы, организация ООО «Инсан» занимает среднюю позицию среди конкурирующих фирм. Цены здесь немного ниже, однако, в ООО «Инсан» предоставляют более широкий комплекс услуг.

Таким образом, ООО «Инсан» на рынке г.Тольятти является более конкурентоспособным и занимает лидирующее положение по сравнению с ООО «Континенталь, ЗАО «Мебель на заказ» и ООО «Мебель».

При анализе деятельности конкурентов должны быть учтены все факторы, влияющие на спрос населения, а не только цена и качественные характеристики. Кроме вышеназванных организаций, примем во внимание и такого конкурента как рынок, на который также привозится мебель.

Дадим следующую количественную оценку каждому фактору конкурентоспособности для всех конкурентов:

* хорошая характеристика – 1 балл,
* удовлетворительная характеристика – 0,5 балла,
* неудовлетворительная характеристика – 0 баллов.

Произведем оценку факторов на основе информации, представленной в таблице 2.4, и сведем данные в таблице 2.5.

Таблица 2.4 - Факторы конкурентоспособности

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Объект оценки |
| ООО «Инсан» | ООО «Конти-ненталь» | ЗАО «Мебель на заказ» | ООО «Мебель» | Мебельный рынок |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Качество | высокое | Высокое | Высокое | высокое | Хорошее |
| Уровень посещаемости | высокий | района,высокий | Низкий | средний | Высокий |
| Уровень цены | выше средней | выше средней | вышесредней | средняя цена | Средняя и выше средней |
| Ассортимент | очень широкий | широкий | ограниченный | широкий | Очень широкий |
| Режим работы | 9.00-18.00, без перерыва | 8.00-18.00, без перерыва | 9.00-18.00, перерыв 14.00-15.00 | 9.00-18.00, перерыв 14.00-15.00 | Свободный график (5-6 часов в день) |
| Репутация фирмы и изделий | надежная репутация | надежная репутация | надежная репутация | надежная репутация | Сомнительная ненадежная репутация |

Таблица 2.5 - Оценка конкурентов по факторам, балл.

|  |  |
| --- | --- |
|  Фактор | Объект оценки |
| ООО «Инсан» | ООО «Конти-ненталь» | ЗАО «Мебель на заказ» | ООО «Мебель» | Мебельный рынок |
| Качество | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 |
| Уровень посещаемости | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Уровень цены | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 |
| Ассортимент | 1 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 |
| Режим работы | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| Репутация фирмы и изделий | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Итого | 5 | 4 | 3 | 4 | 3,5 |

Из таблицы видно, что среди перечисленных конкурентов большая сумма баллов, равная 3,5 соответствует частникам. Однако, ООО «Инсан» опережает все другие организации, а также мебельный рынок по уровню посещаемости и подтверждает лидирующее положение по отношению к предприятиям, занимающимся изготовлением мебели в городе Тольятти.

Судя по полученным данным, в настоящее время фирма ООО «Инсан» имеет надёжную репутацию, наибольшую конкурентоспособность, стабильное положение на рынке по изготовлению мебели на заказ. Но все это временно. Поэтому фирме ООО «Инсан» следует заранее побеспокоиться о том, как сохранить свое лидирующее положение на этом рынке.

Здесь следует делать упор на сбор информации о конкурентах. Он проводится с единственной целью: сделать фирму более конкурентоспособной. Дела фирмы пойдут успешнее, если занять активную позицию, заранее определив отличительные особенности фирмы и, сумев объяснить ее потребителям. А для этого необходимо иметь хорошую маркетинговую службу.

Схематически позиционирование можно определить как концепцию, учитывающую группы факторов:

-ожидания потребителей;

-имидж конкурентов.

Для того, чтобы фирма ООО «Инсан» и дальше занимала лидирующее положение на рынке по изготовлению мебели, нужно чтобы ее цена, услуги по изготовлению мебели, существенно отличались от конкурентов, тут важна каждая мелочь, штрих. Ответственность, внимание, грамотные ответы на любые вопросы, вот какой должна быть позиция ООО «Инсан» и которая позволит составить достойную конкуренцию другим фирмам.

**2.4 SWOT-анализ внешних и внутренних факторов ООО «Инсан»**

 Для анализа конкурентной позиции фирмы на рынке необходимо оценить, насколько организация готова к эффективной деятельности в области качества и конкурентоспособности продукции. Оценку внутренней среды – её силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT – анализ.

Произведенный анализ системы управления маркетингом на предприятии показал, что в целом воздействие внешней среды положительное, однако дальнейшему развитию компании мешает такой фактор как политико-правовая среда. Проведем SWOT**-** анализ ООО «Инсан», который будет проведен по данным таблицы 2.6.

Таблица 2.6 - Матрица SWOT-анализа ООО «Инсан»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| 1 | 2 | 3 |
|  | 1. Большой опыт в организации персональных продаж
2. Высокий уровень организации управленческого учета
3. Наличие высококвалифицированного производственного персонала
4. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования
 | 1. Недостаточный уровень клиентского сервиса
2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения
3. Средняя позиция в доле рынка
4. Неадекватность рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании
5. Отсутствие системы стратегического планирования
 |
| Возможности (О) | SO-стратегия | WO-стратегия |
| Расширение рынка образовательных услуг за счет старшего поколенияИзменение общественных стереотипов по отношению к рекламеУвеличение количества домохозяек в связи со снижением занятости среди женщинУвеличение покупательной способности населенияУвеличение количества предпринимательских структур | Развитие системы персональных продаж для оптовых покупателей изделий из древесиныУвеличение производственных мощностей по изготовлению изделий из древесины | Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности организацииСоздание единой службы маркетинга на предприятииУвеличение рыночной доли компании за счет увеличения объёма услуг по изготовлению мебели и продаж, завоевания новых сегментов рынка |
| Угрозы (Т) | ST-стратегия | WT-стратегия |
| Замедление темпов экономического развитияУвеличение налогового прессаРост цен на материалы, в связи с сокращением площадей лесов и изменения экологической ситуацииРазвитие технологии электронных коммуникаций | Создание системы учета и снижения затратПрименение искусственного сырья  | Расширение каналов товародвиженияСоздание системы обратной связи с клиентами компании |

SWOT-анализ раскрыл слабые и сильные стороны данной компании. Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания для совершенствования системы управления маркетингом:

1. Развитие маркетинговой деятельности
2. Усиление рекламной деятельности
3. Выход на дополнительные группы потребителей
4. Совершенствование качества выпускаемой продукции
5. Формирование собственной торговой марки.

ООО «Инсан» осуществляет работу по формированию эффективного имиджа предприятия и его продукции в трех направлениях: формирование внешнего, внутреннего и осязаемого имиджа.

Главными конкурентами ООО «Инсан» являются ООО «Континенталь, ЗАО «Мебель на заказ» и ООО «Мебель».

На основе результатов оценки конкурентоспособности предприятий с помощью метода анализа иерархий определено, что ООО «Инсан» на рынке г.Тольятти является более конкурентоспособным и занимает лидирующее положение по сравнению с ООО «Континенталь», ЗАО «Мебель на заказ» и ООО «Мебель».

**3. Практические рекомендации по изучению фирм-конкурентов ООО «Инсан»**

**3.1 Анализ как способ изучения фирм-конкурентов**

Разработку конкурентной стратегии ООО «Инсан» необходимо начинать с формулировки проблем и постановки целей.

В нашем случае список проблем выглядит следующим образом:

- низкая потребительская оценка широты выбора;

- отсутствие защищенных конкурентных преимуществ;

- угроза давления со стороны поставщиков;

- угроза появления новых крупных конкурентов.

Теперь рассмотрим последнюю из перечисленных проблем болееподробно.

Построить в организации систему изучения клиентов и конкурентов достаточно просто. Многие мероприятия этой системы можно совместить с повседневной деятельностью сотрудников, они не требуют больших затрат, а действуют очень эффективно. Прежде чем начинать изучать конкурентов необходимо выделить параметры анализа и точно определить, как использовать полученную информацию. Это очень важный этап в изучении конкурентов, он избавит от трат времени на получение информации не представляющей практической ценности.

Первый шаг в изучении конкурентов - это составить их перечень. Важно помнить, что конкурент - это организация, предлагающая аналогичные (по характеристикам, качеству, удовлетворяемым потребностям) вашим товары(услуги) для тех же сегментов рынка.
Довольно часто предприятия допускают две ошибки при составления такого перечня. В одном случае, список получает очень маленьким, либо организация вообще уверена в том, что у нее нет конкурентов. Такая ошибка приводит к потере бдительности, сотрудники почивают на лаврах и не успеют заметить, когда конкуренты (которые есть в любом случае, независимо от того рассматривают их в таком качестве или нет) обходят их и завоевывают лидирующие позиции. В другом случае, перечень конкурентов получается настолько большим, что не представляется возможности изучить все компании попавшие в него. В таком случае, тоже никакого анализа не проводится, т.к. это представляется абсолютно нереальным. Поэтому стоит стремиться к тому, чтобы список ваших конкурентов насчитывал 5 - 15 конкурентов (в зависимости от отрасли и специфики производимой продукции или услуги).

После того, как составлен список конкурентов, необходимо решить, для каких целей нужна информация о конкурентах. Наиболее распространены следующие цели анализа конкурентов:

- выявление незаполненных ниш и их использование;

- использование находок конкурентов, передового опыта;

- выявление и использование своих конкурентных преимуществ;

- выявление своих слабых сторон относительно конкурентов, работа по их устранению;

- корректировка своей ценовой и ассортиментной политики с учетом ситуации, сложившейся на рынке;

- грамотное построение презентации для клиентов с акцентом на свои сильные стороны и отличия от конкурентов.

На основе целей анализа выделяются параметры анализа. А так как одна из основных целей маркетингового анализа - разработка маркетинговой стратегии, то важно сравнить свой комплекс маркетинга с комплексом маркетинга конкурентов.

Поэтому практически стандартными параметрами анализа являются следующие:

- цены конкурентов;

- ассортимент конкурентов;

- способы продвижения (виды рекламы, стимулирования сбыта, использование связей с общественностью);

- каналы сбыта (прямые продажи, продажи через дистрибьюторов, продажи через розничные сети и т.д.).

Сбор информации из открытых источников: сайты, СМИ (журналы, газеты, и др.), реклама.

Получение информации из открытых источников целесообразно начинать с изучения сайтов конкурентов. Изучение сайтов - один из наиболее простых и дешевых способов исследования конкурентов. Особый интерес представляют новости, открытые вакансии, основные клиенты. Эти разделы показывают текущее состояние дел у конкурента. Также можно проанализировать параметры самого сайта (без относительно содержания): место расположения сайта (платный или бесплатный хостинг), информативность, соответствие языка информации уровню целевой аудитории (понятность информации), дизайн, частота обновления информации, удобство пользования сайтом, наличие дополнительных материалов (например, тематических статей).

Далее можно перейти к анализу публикаций в СМИ. Особое внимание имеет смысл обратить на рейтинги, интервью конкурентов, обзорные статьи по отрасли, опубликованные данные исследований. Параметры анализа в данном случае: издание, где идет упоминание ваших конкурентов; высказывания конкурентов; оценки работы фирм-конкурентов другими участниками рынка.

Анализ сайтов и СМИ можно проводить собственными силами. Для этого каждый сотрудник, работающий с прессой или интернет, должен знать на какую информацию важно обращать внимание, что и каким образом фиксировать, кому передавать собранную информацию. Удобно создать специальный рубрикатор, который будет соответствовать параметрам анализа конкурентов и фиксировать информацию в соответствии с ним. Желательно, чтобы в обязанности одного из сотрудников (например, маркетолога или менеджера по продажам) входил регулярный сбор информации с других сотрудников, ее систематизация. В таком случае, при необходимости принять определенные решения, вся необходимая информация уже будет собрана.

Не требует больших затрат и изучение рекламы конкурентов (объявлений, рекламных плакатов, банеров и др.). Такой анализ в упрощенной виде также можно провести собственными силами.
Параметры анализа рекламы конкурентов могут быть следующие - рекламные слоганы (на что делают упор), на кого рассчитана реклама, где опубликована, периодичность публикации. Такой анализ можно проводить как разовые акции, например, в течение 1 недели каждый квартал, а можно поставить на постоянную основу. Если это разовая акция, то к ней можно привлечь всех сотрудников. Их задача будет состоять в том, чтобы записывать информацию об увиденной рекламе (под дороге на работу, в метро на улице, по телевизору). Форма отчета может быть следующей:

Таблица 3.1 Форма отчета о рекламе конкурентов на улице

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Вид рекламы (плакат, объявление и др.) | Краткое описание | Местонахождение рекламы | Примечание |
| ООО "АВС" | Рекламный плакат | Изображено …Наличие слогана, координат … Цветовая гамма …  | Дорога, место | Например, высказывания попутчиков о данной рекламе |

Для анализа телевизионной рекламы возможно использовать другую форму:

Таблица 3.2 Форма отчета о рекламе конкурентов на телевидении

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирма | Краткое описание | Канал | Время | Продолжительность | Какие программы разрывает | Примечание |
| .... |  |  |  |  |  |  |

Использование открытых источников для изучения конкурентов является самым простым и малозатратным методом, им могут воспользоваться практически все компании. Основная сложность - это поставить сбор и анализ информации на регулярную основу. Но для этого требуется, прежде всего, хорошо отлаженная система управления, при которой деятельность не только планируется, но и регулярно контролируется, а также используются соответствующие мотиваторы.

**3.2 Опросы как способ изучения конкурентов**

Опрос клиентов о конкурентах. Наверняка каждый руководитель время от времени задается вопросом: кто лучше его фирма или конкуренты, в чем фирма уступает конкурентам, а в чем превосходит. Лучше всего на этот вопрос могут ответить клиенты компании. Больше шансов получить информацию от клиентов, с которыми установились хорошие отношения, от клиентов, когда-то отказавшихся от фирм-конкурентов в вашу пользу, а также у клиентов, которые закупают продукцию и ваших конкурентов (например, региональные дистрибьюторы продуктов питания), т. к. они имеют деловые контакты с вашими конкурентами и могут сравнивать.
При проведении опроса клиентов, нужно быть готовыми к тому, что не все клиенты согласятся принять в нем участие. Однако, можно сформировать условия, которые повысят процент откликов. К таким условиям относятся: краткость анкеты (желательно 1-2 страницы), содержание анкеты (понятность, наличие у респондента необходимой информации), мотивация (нужно подумать чем можно заинтересовать клиентов). Существует закономерность - чем более лоялен клиент, с тем большей охотой он примет участие в опросе. Хотя лояльность и формируется достаточно долго, затраты на это всегда окупаются.

Поэтому при проведении опроса следует обратить внимание на следующие моменты:

- необходимо обосновать цель исследования, указать как вы будете использовать полученные данные;

- продумать мотивацию клиентов - подготовить подарки, призы, скидки на заказ и т.д.;

- тщательно продумать анкету, формулировки вопросов, удобство заполнения;

- предоставить для заполнение необходимое время.

Здесь важен один момент: время на заполнение анкеты должно быть не слишком малым, но и не слишком большим. Если вы попросите заполнить анкету сегодня же или до завтра, то скорее всего получите отказ, ведь клиент не планировал этого дела и вряд ли найдет на это время. Если же вы попросите заполнить анкету в течение 2-3 недель, клиент скорее всего отложит это дело в "долгий" ящик как несрочное и скорее всего забудет о нем. Поэтому наиболее оптимальный срок - это неделя. Клиентам можно предложить, такую оценочную форму(таблица 3.3):

Таблица 3.3 – Оценочная форма для опроса клиентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Название фирмы/марки | Оценка | Примечания (что именно Вы считаете удачным) |
| Доставка |  |  |  |
| Рекламная поддержка |  |  |  |
| Система расчетов |  |  |  |

У компаний, получивших по 5 и 4 баллов по разным направлениям, есть чему поучиться, поэтому можно продолжить исследование уже конкретных участков, допустим системы доставки, воспользовавшись другими методами.

Опрос собственных сотрудников. Опрос собственных сотрудников как метод изучения конкурентов достаточно прост и дешев. Особое значение он приобретает, когда в компании не принято фиксировать и систематизировать информацию, когда все данные находятся "в головах" персонала. Довольно часто сотрудники, которые в процессе работы сталкиваются с конкурентами, получают отзывы клиентов, где они высказывают мнения, замечания, сравнивая вас с конкурентам, никому не передают такую информацию.
Если в компании сложилась такая ситуация, то можно провести опрос персонала и перевести данные из голов на бумагу. А в дальнейшем ввести систему регулярного учета такой информации, заполнения карточки конкурентов. В такие карточки вносится вся информация о конкурентах, независимо от метода получения информации(таблица 3.4).

Таблица 3.4- Карточка оценки конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Общие сведения |  |
| - Название компании |  |
| - Организационная форма |  |
| - Адрес головного офиса, координаты |  |
| - Ф.И.О., должность первого лица |  |
| - Побочные виды деятельности |  |
| - История компании |  |
| Персонал и система управления |  |
| - Руководители и ключевые сотрудники |  |
| - Кадровые перестановки |  |
| - Общее количество персонала |  |
| - Кадровая политика |  |
| - Политика стимулирования (з/п, премии, соц. пакеты) |  |
| - Структура управления |  |
| - Перспективы, планы |  |
| - Реструктуризации, их причины |  |
| Маркетинг и финансы |  |
| - Доля рынка |  |
| - Объемы продаж |  |
| - Торговые марка |  |
| - Ценовая политика |  |
| - Виды продукции |  |
| - Рекламные бюджеты |  |
| - Рекламные агентства |  |
| - Виды рекламы |  |

Итак, оценить положение компании на рынке, выстроить линию поведения, отличную от конкурентов, сделать недочеты конкурентов своими преимуществами, поучиться у конкурентов - все это позволяет сделать анализ конкурентов. Но не стоит увлекаться поисками ноу-хау у конкурентов. Нет такого "волшебства", которое сделало вашего конкурента лидером. Для достижения ведущих позиций на рынке нужно проделать долгую работу по формированию имиджа, по отладке всех систем компании.

Опрос является хорошим, но достаточно затратным методом изучения конкурентов. Поэтому принимая решение о проведении опроса нужно взвесить все "за" и "против", и проверить нет ли возможности получить необходимую информацию другими способами

Таким образом, инструменты анализа и опроса до сих пор используются относительно редко, но те предприятия, которые осознали их ценность и внедрили в свою деятельность, довольно быстро начинают получать ощутимые результаты: это и упрочение своих позиций на рынке, и увеличение количества лояльных клиентов, и повышение удовлетворенности сотрудников, и повышение не только объема продаж, но и прибыли.

# Заключение

Говоря о негативных методах ведения конкурентной борьбы необходимо отметить, что все-таки пока есть конкуренция, будет существовать и промышленный шпионаж, т.е. эти два явления связаны между собой, нельзя, конечно, отрицать эффективность промышленного шпионажа, например он оказывает значительное влияние на развитие военно-промышленного комплекса. И все же, несмотря на эффективность промышленного шпионажа, он не может заменить развития ни в отраслевых, государственных и глобальных масштабах, не может заменить научно-исследовательские работы, открытия, т.к. если все время пользоваться чужим, похищенным, то при этом теряется некоторый собственный потенциал развития, что в итоге ведет к регрессу.

В целом же, конкуренция несет меньше негативных моментов, чем положительных; конкуренция – значительно меньшее зло, чем монополия, злоупотребляющая своим положением в экономике.

Значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики огромно. Конкуренция стала неотъемлемой частью рыночной среды и является необходимым условием развития предпринимательской деятельности. С переходом России на рыночные методы хозяйствования роль конкуренции в экономической жизни общества значительно возросла. При этом поддержание конкурентной среды в РФ, как и во всех развитых странах, стало важной задачей государственного регулирования экономики. Всё это способствовало выделению конкуренции в важный фактор маркетинговой среды фирмы, потребность в исследовании и анализе которого объясняется его существенным влиянием на хозяйственную деятельность любой компании, функционирующей на рынке. В связи с этим, проведение исследования конкуренции является неотъемлемой задачей службы маркетинга любой фирмы. Необходимость и важность проведения исследований конкуренции на рынке отмечается не только руководителями отделов маркетинга предприятий, действующих на рынке, но и в научных трудах и теоретических разработках по маркетингу современных исследователей.

Были предложены следующие инструменты по изучению фирм-конкурентов:

- метод анализа;

- метод опроса

Инструменты анализа и опроса до сих пор используются относительно редко, но те предприятия, которые осознали их ценность и внедрили в свою деятельность, довольно быстро начинают получать ощутимые результаты: это и упрочение своих позиций на рынке, и увеличение количества лояльных клиентов, и повышение удовлетворенности сотрудников, и повышение не только объема продаж, но и прибыли.

**Список использованных литературы**

1. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
2. Голубков Е. Маркетинг и его роль в экономике // Маркетинг. - 2007. - N 3. - С.72-85.
3. Голубков Е.Г. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2006. - 464с.
4. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2006. - 334с.
5. Забелин П.В.,Моисеева Н.К. Основы стратегического управления.: - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 195 с.
6. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2007. – 284 с.
7. Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 2006. – 799 с.
8. Мальцев А.А. Маркетинг: теория и практика: Учеб. пособие / А.А.Мальцев, Л.Г.Ощепкова. - Новосибирск, 2008. - 156с.
9. Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. – М.: ОАО «НПО «Экономика»», 2006. – 362 с.
10. Маршалл А. Принципы экономической науки, т.1. Пер. с англ. – М.: Издательская группа «Прогресс», 2006 – 126 с.
11. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского - -М.: Высшая школа, 2007 г. – 239 с.
12. Моисеева Н. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы / Н.Моисеева, М.Конышева // Маркетинг. - 2008. - N 6. - С.22-34.
13. Ожегов С.И. и Шведкова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: -М.: Азбуковник, 2006. – 944 стр.
14. Печенкин А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А.Печенкин, В.Фомин // Маркетинг. - 2008. - N 2. - С.23-26.
15. Попов Е. Актуальные вопросы маркетинга // Маркетинг. - 2008. - N 1. - С.21-34.
16. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ - М.: Издательский дом «Вильямс». 2006.-526с.
17. Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. Ред. Г.Я.Кипермана – М.: Республика, 2006. – 524 с.
18. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 170 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – Спб.: Питер, 2006.– 448 с.
20. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.–М.: Финансы и статистика, 2006. - 528 с.