**Введение**

Знание реакции реальных и потенциальных конкурентов даёт предприятию возможность предугадывать образ их поведения и выбирать наиболее выгодное для себя «поле борьбы». Это особенно важно при принятии решений, затрагивающих наиболее уязвимые позиции соперников.

Исследование деятельности конкурирующих фирм как и анализ спроса, осуществляется в три этапа:

* выявление действующих и потенциальных конкурентов;
* анализ показателей деятельности, целей и стратегии конкурентов;
* выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.

Анализ конкуренции на рынке осуществляется в рамках общей системы сбора и обработки информации, действующей на фирме. Существует большое количество открытых источников информации о деятельности конкурирующих фирм:

* рекламные проспекты;
* ежегодные отчёты;
* тексты выступлений руководителей;
* обзоры в коммерческой периодике;
* материалы конференций;
* торговые выставки и ярмарки.

Кроме того, исследование деятельности конкурентов должно опираться на оперативные источники информации, в том числе сведения, полученные от потребителей, экспертов рынка, государственных правовых и экономических учреждений, с биржи. Важный момент получения данных о деятельности конкурентов – опросы потребителей, дилеров по сбыту продукции.

1. **Конкурентные отношения между предприятиями.**

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

* первый связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами;
* второй ориентируется на классификацию конкурентов в соответствии с типами рыночной стратегии, ими применяемой.

При первом подходе конкурирующие фирмы группируются в соответствии с типом потребностей, которым удовлетворяет их продукция, и выделяются следующие основные группы конкурентов:

* + фирмы, ориентирующиеся на удовлетворение всего комплекса запросов, предъявляемых потребителями к данному товару;
  + фирмы, специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка;
  + фирмы, намечающие выход на рынок с аналогичной продукцией;
  + фирмы, обслуживающие другие сегменты рынка аналогичной продукцией, выход которых на данный рынок является вероятным;
  + фирмы, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт из рынка.

Для выявления наиболее важных конкурентов и их роли на рынке сбыта, компании широко используют методы так называемого «ассоциативного» опроса потребителей, выявляя, с какими полезными качествами или условиями потребления покупатель ассоциирует тот или иной товар известного на рынке конкурента. Подобные методы используются и при анализе конкурентов на рынке средств производства.

Метод выявления конкурентов на базе группировок по типу стратегии применяется многими фирмами. В основе данного подхода лежит группировка конкурентов в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в производственно- сбытовой деятельности:

* стратегия в области экспансии на рынке (рост/поддержание);
* стратегия в области ценовой политики и политики качества;
* стратегия в области технологии.

Такие исследования позволяют выявить наиболее потенциально-опасных конкурентов, к которым чаще всего относятся:

* фирмы, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически смежных рынках;
* фирмы, следующие стратегии диверсификации производства и работающие в данной или смежных областях;
* 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.

Факторы конкуренции между фирмами:

* уровень нормы прибыли по отрасли – интенсивность борьбы будет тем больше усиливаться, чем значительнее будет масса прибыли, подлежащая разделу;
* темпы роста по отрасли – развивающаяся отрасль создаёт для участников условия в завоевании новых рынков, отрасль, пребывающая в упадке вынуждает рассматривать все предприятия, как противников;
* степень концентрации отрасли – отрасль, в которой действует большое число фирм, более подвержена интенсивной конкуренции, соглашения между фирмами затруднены;
* степень диверсифицированности предприятий отрасли – в отрасли, где предприятия не имеют больших отличий, конкуренция основана на разнообразии предоставляемых услуг;
* стратегические цели предприятий отрасли – если отрасль состоит в основном из предприятий, которые дифференцирует свои инвестиции, то конкуренция ужесточается;
* структура цен предприятий отрасли – если в фазе зрелости или упадка в отрасли наблюдается значительное преобладание фиксированных цен предприятий, то данная отрасль будет более «конкурентной», чем та, где преобладают свободные цены;
* отношения предприятий отрасли с банками – отрасль, состоящая из фирм, пользующихся значительной банковской поддержкой, легче переносит потрясения;
* значительные препятствия на выходе из отрасли – «барьеры на выходе» имеют различное происхождение и связаны с:

1. правительственными мерами, направленными на запрет выхода из отрасли;
2. с активами, имеющими высокий показатель специализации, трудно продаваемые без потерь;
3. выходными санкциями: возмещение убытков потребителям, пользующихся гарантированными поставками, высокие выходные пособия и др.;
4. потеря доверия акционеров или банков.
5. **Методы оценки конкурентов.**

Для проведения анализа конкурентов, необходимо определить всех предпринимателей, которых можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучения последних имеет особенное значение в условиях быстрого расширения рынка, высокой рентабельности, и должно быть направлено на те же области, которые были предметом анализа собственного потенциала предприятия:

* + возможные стратегии конкурентов;
  + текущее положение конкурентов;
  + их финансовые возможности;
  + предпринимательская философия и культура;
  + цели конкурентов.

Практически собрать все данные, необходимые для анализа конкурентов, невозможно, поэтому часто используется следующие исследования конкурентов:

* метод, предложенный американским учёным М. Портером (в соответствии с рис. 1);

Он заключается в сведении информации к четырём элементам, а именно:

1. цели на будущее;
2. текущие стратегии;
3. представления о возможностях;
4. возможности конкурентов.

Рис. 1. Элементы анализа конкурентов.

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивировка конкурента | Как конкурент ведёт себя или может вести |
| Цены на будущее для различных сфер деятельности на всех уровнях управления | Современные стратегии  Как конкурент ведёт конкурентную борьбу |
| Реакции конкурента  Доволен ли конкурент своим положением?  Какие стратегические шаги или изменения может предпринять конкурент?  Что является самой слабой стороной конкурента?  Что вызывает самую сильную и действенную реакцию конкурента? | |
| Представление о себе самом и об отрасли | Возможности конкурента |
|  | Сильные и слабые стороны |

* метод, предложенный Р. Фатхутдиновым, основан на суммировании конкурентоспособностей 30 товаров отрасли с наибольшими объёмами продаж;
* метод оценки конкурентов с помощью расчёта индексов выявленных сравнительных преимуществ (RCA). Этот показатель позволяет оценить уровень конкурентоспособности товара на мировом рынке к доле данной страны в мировой торговле. Для его расчета используется формула Баласса:

RCAhj = ([Xhj /Σh \*Xhj] / [Σj \*Xhj]) / Σj Σh Xhj], где

Xhj – экспорт j-го товара из страны h.

Если показатель RCA по данному товару больше 1, то этот товар рассматривается как специализированный данной страны. Если показатель меньше 1, то товар может быть конкурентоспособным, то таковым не является.

1. **Конкурентные стратегии предприятий отрасли.**

В результате стратегических маневров интенсивность конкуренции может как усилиться, так и ослабнуть. Различают отрасли со следующими стратегиями:

* стратегия сотрудничества – ведущие фирмы отрасли заключают тактическое соглашение, направленное на перераспределение прибыли, конкурентная борьба почти избегнута или смягчена;
* наступательная стратегия – ведущие фирмы отрасли предпринимают стратегические действия, угрожающие конкурентам (изменение цен, реклама, сбытовая сеть, угроза отсечения источников поступления, выведение на рынок новых продуктов);
* выжидательная стратегия – фирмы не берут на себя инициативу, остаются в стороне и не стремятся регулировать конкурентную игру.

1. **Анализ конкурентной позиции.**

Конкуренция должна быть рассмотрена широко, включая существующих и потенциальных конкурентов данного экономического пространства: конкуренция с производителями данной отрасли, с производителями заменяющих товаров, сведения о поставщиках, клиентуре.

Чтобы лучше обозначить конечные характеристики отрасли, следует изучить по каждой области стратегической активности предприятия различные факторы развития конкуренции (в соответствии с таблицей 1).

|  |  |
| --- | --- |
| Конкуренция | Факторы развития конкуренции |
| Борьба за клиентуру (рост сектора) | * демографическая эволюция * развитие вкусов * развитие покупательской способности * рентабельность * развитие уровня организации * развитие уровня информации |
| Служащие отрасли | * развитие степени занятости * развитие уровня организации * динамика ставок служащих |
| Государственная политика | Зволюция отношений в отрасли:   * фискальная полика; * таможенная регламентация; * др. |
| Поставщики | * изменение рентабельности * динамика степени конецентрации * развитие информационных услуг * изменение уровня дифференциации продукции * каналы распределения и реализации товаров |
| Товары | * возможные новации * развитие качества * развитие стандартизации * производство замещающих товаров |
| Техника производства | * ожидаемые инновации * развитие производства * совершенствование квалификации распространения знаний по технике производства |
| Техника распределения рекламы | * возможные инновации * развитие масштабов производства * совершенствование организации распределительной сети |
| Предприятия-конкуренты | * динамика экономической и финансовой ситуации * изменение стратегии * величина капитала при входе в отрасль * динамика норм прибыли отрасли |

Табл. 1 Факторы развития конкуренции

Основные направления анализа для определения места предприятия на рынке включают:

* изучение товара:

1. качество товаров по отношению к качеству конкурентов;
2. существуют ли замещающие товары (в настоящее время или в перспективе)?

* изучение рынка:

1. каковы конкуренты по численности, масштабам, их различия?
2. какова доля рынка предприятия и его основных конкурентов? Какова её динамика?
3. каково географическое распределение и его стабильность?

* исследовательские разработки:

1. какой объём средств выделяется на исследовательские работы конкурентами?
2. носят ли исследования прикладной характер или фундаментальный?
3. изучение ритма запуска новой продукции.

* изучение персонала и его уровня образования:

1. сравнение уровней образования персонала данной фирмы и персонала конкурентов;
2. сравнение ставок зарплаты;
3. изучение форм организации и принятия участия в решениях;
4. изучение внутрифирменного климата;
5. изучение условий труда.

* изучение производства и производительности:

1. какова структура основного капитала?
2. каковы его производственные мощности?
3. правильно ли используется мощность производства?
4. каков уровень производительности?

* изучение снабжения:

1. имеет ли предприятия разнообразные источники снабжения в сравнении со своими конкурентами?
2. какова система работы складского хозяйства?

* изучение клиентуры и коммерциализации продукции:

1. удалось ли предприятию диверсифицировать свою клиентуру или же оно зависит от небольшого числа клиентов?
2. являются ли разнообразными каналы распределения?
3. состоит ли клиентура из малых, больших предприятий или индивидуальных потребителей?

* изучение затрат:

1. являются ли постоянные затраты значительными по объёму
2. больше ли они аналогичных затрат у конкурентов?
3. какова структура затрат у конкурентов?

* изучение цен:

1. каковы цены в сравнении с конкурентами?
2. если затраты составляют значительную долю, то готово ли предприятие довести цену до минимально возможного уровня, чтобы максимально исключить конкуренцию?

* изучение основных направлений капиталовложений:

1. каковы инвестиции конкурентов?
2. удалось ли конкурентам эффективно ими распорядиться?
3. изучение стратегии финансирования:
4. становится ли предприятие в случае большой задолженность более уязвимым, чем его конкуренты, при изменении экономической ситуации?
5. сделало ли предприятие более разнообразными свои источники финансирования или же оно зависит от небольшого числа вкладчиков?

* изучение способности прибыльного финансирования и рентабельности:

1. капитализирует ли предприятие полученную прибыли или же оно направляет значительную часть прибыли на обслуживание долговых обязательств?
2. каково способность предприятия к самофинансированию в сравнении с его основными конкурентами?

При проведении анализа конкурентов, необходимо ответить на некоторые вопросы (в соответствии с табл. 2).

Таблица 2. Анализ конкуренции и конкурентов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Постановка вопроса при исследовании объекта или метод его анализа | Характеристика и оценка фактического состояния дел | Прогноз положения дел, оценка его показателей, действия по его улучшению |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Кто основные конкуренты данного предприятия в каждой стране, по каждому рынку и каждому сегменту? |  |  |
| 2 | Какие методы конкурентной борьбы они используют? |  |  |
| 3 | Какую долю рынка занимает каждый конкурент? |  |  |
| 4 | Каковы перспективы развития конкуренции? |  |  |
| 5 | Каковы у конкурентов цены, ценовая политика, качество товаров, упаковка? |  |  |
| 6 | Каковы сильные и слабые стороны каждого конкурента? |  |  |
| 7 | По отношению к каким конкурентам и в каких странах данная фирма действует успешнее и почему? |  |  |
| 8 | Способы распространения этого опыта на другие страны? |  |  |
| 9 | Отвечают ли товары конкурентов таким требованиям, как потребительские свойства, тип, размеры, вес, упаковка, удобство пользования, цвет, вкус, запах, надёжность? |  |  |
| 10 | Какова возможная реакция конкурентов на выведение нового товара на рынок, изменение цены данного товара, увеличение доли рынка данного предприятия? |  |  |
| 11 | Какие стратегии стимулирования сбыта применяют конкуренты? |  |  |
| 12 | Каковы НИОКР конкурентов? |  |  |
| 13 | Каковы технологии производства конкурентов? |  |  |
| 14 | Какова патентная защита их товаров? |  |  |
| 15 | Каковы официальные данные конкурентов о прибылях и убытках? |  |  |
| 16 | Каково число работающих у каждого конкурента? |  |  |
| 17 | Как конкуренты рекламируют новые товары? |  |  |
| 18 | Как конкуренты подбирают себе менеджеров? |  |  |
| 19 | Каковы результаты выступления конкурентов на торгах? |  |  |
| 20 | Какова обстановка конкурентов на торгах? |  |  |
| 21 | Какова у них обстановка со снабжением сырьём и комплектующими изделиями? |  |  |
| 22 | Каковы коммерческие результаты конкурентов на выставках и ярмарках? |  |  |

Анализ показателей деятельности, целей и стратегий конкурентов – важный этап проведения исследований конкуренции на рынке. Без углубленного анализа особенностей и характера стратегий наиболее крупных конкурирующих фирм невозможно оценить их действия на рынке сбыта. Прогноз поведения конкурентов строится на основе учёта следующих факторов:

* размеров, темпов роста, прибыльности предприятий конкурентов;
* мотивов и целей производственно-сбытовой политики;
* текущей и предшествующей стратегии сбыта;
* структуры затрат на производство;
* организации производства и сбыта;
* уровня управленческой культуры.

На базе анализа факторов, указанных в таблице 1, формулируются выводы о сильных и слабых сторонах стратегии конкурентов. Разумеется, не все факторы поведения конкурентов на рынке могут быть всесторонне проанализированы. Особенные трудности представляет исследование структуры затрат и издержек конкурентов. Вместе с тем в этой области могут быть получены следующие приблизительные данные:

* численность занятых, структура прямых и накладных расходов;
* сравнительная стоимость сырья, материалов и комплектующих частей;
* капиталовложения в основной капитал и запасы;
* объём продаж и число предприятий.

Определение сильных и слабых сторон деятельности конкурентов – это конечный итог маркетингового исследования конкуренции на рынке, в котором концентрируется результат анализа всех аспектов производства, финансов, сбыта и стратегий фирм-конкурентов, и формулируются выводы о возможных способах противостояния им. Степень анализа сильных и слабых сторон конкурентов (в соответствии с табл. 3.) зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента (знак «+» ⎯ собственное предприятие, «0» ⎯ важнейший конкурент.).

Таблица 3. Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы, характеризующие предприятие | Преимущества | Оценка | Недостатки |
| **Менеджмент предприятия.**  Предпринимательская культура и философия  Цели и формулируемые стратегии  Система мотивации сотрудников | 0 | 0  +  0 + | + |
| **Производство**  Оборудование  Гибкость производственных линий  Качество производственного планирования и управления | 0 | 0  0 +  + | + |
| **Научные исследования и развитие**  Интенсивность и результаты  Ноу-хау  Использование новых информационных технологий | +  + | 0 +  0 | 0 |
| **Маркетинг**  Организация сбыта  Расположение сбытовых филиалов  Фаза «жизненного цикла» у важнейших продуктов | +  +  + | 0  0 | 0 |
| **Кадры**  Возрастная структура  Уровень образования  Квалификация и мотивация менеджмента | - | 0 +  0 +  0 + | - |
| **Финансы**  Доля собственного капитала  Финансовый баланс  Возможности получения кредитов | 0  0  0 | +  +  + | - |

Всесторонний анализ приведенных характеристик деятельности конкурентов, в том числе выявление их сильных и слабых сторон, позволяет фирме, проводящей маркетинговые исследования, сделать выводы относительно возможных вариантов выхода на рынок или дальнейшего расширения рыночной доли.

1. **Метод рейтинговой оценки финансового состояния конкурентов.**

В анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия часто встаёт вопрос о сравнимости результатов деятельности конкурентов. Важнейшую роль в ряду исследования источников информации играет бухгалтерская отчётность. Привлекательность использования данных, приведенных в ней, определяется их доступностью, степенью единства методологии расчётов, а также распространённостью этого информационного источника.

Слово «рейтинг» обозначает выстраивание некоторых единиц в определённом порядке, в соответствие с заранее установленными правилами и критериями. В анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия рейтингование позволяет расположить подобранные определённым образом предприятия в одном ряду на основании значений некоторых показателей их деятельности. Сравнение предприятия с родственными ему по отраслевой принадлежности или масштабам деятельности даёт возможность определить его место среди конкурентов, т.е. приписать ему определённую значимость (ранг) среди других хозяйствующих единиц.

Существует множество способов определения таких рангов. Наиболее распространенными являются рейтинги, которые ранжируют предприятия по объёмным показателям, содержащимся в бухгалтерской отчётности.

В качестве абсолютных показателей берутся:

* объёмы продаж (выручка);
* величина активов (итог баланса);
* чистая прибыль;
* уровень затрат.

На основе абсолютных показателей строится большинство рейтингов, публикуемых западными информационными агентствами («Forbes», «Business Week», «Fortune»). Сказать, что эти рейтинги плохи, нельзя, т.к. они на основе довольно объективных критериев показывают «кто есть кто?» в экономике страны или мира. К их достоинствам следует отнести простоту расчёта, а также относительную объективность. Но для целей микроэкономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, рейтинги, построенные на объёмных показателях, не дают практически ничего, т. к. не позволяют сравнивать предприятия разных отраслей и разных масштабов деятельности.

Гораздо больше аналитической информации дают рейтинги, построенные на относительных или удельных показателях. Именно их рекомендуется использовать при проведении оценки различных предприятий-конкурентов. В качестве таких показателей могут выступать показатели ликвидности, оборачиваемости, деловой активности, структуры капитала и др., кажущиеся наиболее важными для оценки деятельности предприятия.

Проранжировать несколько предприятий по какому-то признаку не составляет никакого труда: очевидно, что чем выше прибыльность – тем лучше, чем больше продолжительность периода оборачиваемости определённого вида активов – тем хуже. Но при попытке рассматривать несколько показателей предприятие сталкивается с немалыми трудностями.

Методика ранжирования конкурентов по совокупности показателей их финансово-хозяйственной деятельности состоит из нескольких этапов:

* этап 1 – выбор показателей, по которым будет осуществляться ранжирование, при всём разнообразии показателей их можно разделить на несколько групп:

1. показатели оценки имущественного положения;
2. показатели ликвидности;
3. показатели деловой активности;
4. показатели рентабельности;
5. показатели финансовой устойчивости.

Кроме того, можно сформулировать ряд производственных показателей, не могущих быть исчисленными по официальным формам бухгалтерской отчетности, но которые можно рассчитать по данным управленческого учёта. Врятли целесообразно использовать в процессе ранжирования одновременно несколько показателей, входящих в одну группу. Рекомендуется состав группы показателей, формирующих ранговый набор, включать не более одного показателя из каждой группы. Лишь в отдельных, специальных случаях можно включать в набор родственные коэффициенты из одной группы.

* этап 2 – подбор хозяйствующих единиц для ранжирования. Ели целью анализа является определение места предприятия среди своих конкурентов выбранной отрасли, для ранжирования выбираются родственные предприятия именно этой отрасли;
* этап 3 – выбор коэффициентов, по которым производится сравнение выбранных предприятий, следует дополнить ещё одной процедурой – определением важности (веса каждого из выбранных показателей для данного предприятия и выборки в целом.
* этап 4 – непосредственное проведение процедуры рейтингования методами суммы мест и/или таксонометрическим.

**5. 1. Пример.**

Известны показатели рентабельности продаж (Р), оборачиваемости запасов (ОЗ), и выручки (В) для шести торговых предприятий, действующих в одном и том же городе за май 2006 г. (в соответствии с табл. 4). Требуется проранжировать эти предприятия, используя информацию обо всех показателях.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Предприятия | | | | | | Среднее по строке, xi | Среднеквадратическое отклонение, σi |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рентабельность продаж, % | 28 | 33 | 37 | 35 | 31 | 34 | 33 | 7,07 |
| Оборачиваемость запасов, дней | 10,4 | 8,3 | 8,8 | 7,4 | 6,1 | 6,8 | 8,0 | 3,45 |
| Выручка, тыс. руб. | 123 | 186 | 189 | 204 | 154 | 154 | 165 | 73,4 |

Табл. 4. Показатели деятельности предприятий за май 2006 г.

Воспользуемся для ранжирования методом суммы мест (в соответствии с табл. 5).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Предприятия | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рентабельность продаж, % | 6 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 |
| Оборачиваемость запасов, дней | 6 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 |
| Выручка, тыс. руб. | 6 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| Сумма мест | 18 | 11 | 8 | 6 | 10 | 10 |

Табл. 5. Ранжирование предприятий методом суммы мест.

Сумма мест минимальна у предприятия № 4, следовательно, по этому критерию его и следует признать лучшим.

Для проведения таксонометрического анализа приведём исходные данные в виде матрицы Х:

28 33 37 31 34

10,4 8,3 8,8 6,1 6,8

123 186 189 154 134

Х =

Преобразуем исходную матрицу в матрицу Z, каждый элемент которой представляет собой разность соответствующим элементом матрицы Х и средним значением по строке и средним значением по строке, в которой элемент расположен, делённую на величину среднеквадратического отклонения. Матрица Z имеет вид:

-0,71 0 0,57 0,28 -0,28 0,14

0,70 0,09 0,23 -0,17 -0,55 -0,35

-0,57 0,29 0,33 0,53 -0,15 -0,42

Z =

Эталонное предприятие Zэ = (z1э  z2э z3э) = (0,57 -0,55 0,53). Эталон составлен из лучших значений по каждой строке матрицы Z. Мы выбирали в качестве эталонных максимальные значения показателей выручки и рентабельности, т.к. считается, что чем больше эти значения для конкретного предприятия, тем лучше. При таксонометрическим анализе за эталон следует признать наименьшее значение нормированного показателя оборачиваемости.

Для предприятия 1: В1 = (-0,71 – 0,57)2  + [0,7 – (-0,55)]2 + (0,57 – 0,53)2 = 4,41.

Таким образом В2 = 0,79, В3 = 0,65, В4 = 0,23, В5 = 1,18, В6 = 1,13.

Наименьшим будет значение показателя В для предприятия №4. Поэтому по трём рассмотренным критериям это предприятие следует признать лучшим.