

достижения целей и задач, поставленных на стратегических уровнях с учетом имеющихся ресурсов и открывающихся возможностей.

С.В. Разумова, И. Храпова, Н. Павловец, БГЭУ (Минск)

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Активность является основным требованием современного рынка и основным фактором выживания товаропроизводителей в конкурентной среде с высокой интенсивностью. Уже недостаточно ориентироваться только на потребителя, партнера, необходимо принимать во внимание действия ближайших конкурентов с целью их учета в формировании собственной стратегии развития и выделения своего предприятия, организации из ряда аналогичных.

Изучение становления эффективной конкурентной среды приобретает особую актуальность в условиях глобализации экономических отношений. Определение конкурентного потенциала отечественных товаропроизводителей позволяет более эффективно организовать систему государственной поддержки, выявить наиболее перспективные объекты финансирования и привлечения инвестиций.

Знание конкурентов - основное условие эффективного маркетингового планирования. Компания должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы распределения, мероприятия по продвижению и рекламные компании с продукцией и маркетинговой политикой конкурентов и определять свои конкурентные преимущества и недостатки. Как верно сказал Зигмунд Бурне: «Противник – наш помощник».

Конкуренция – это один из главных источников маркетинговых возможностей. Чтобы воспользоваться такой возможностью, следует добиться конкурентного преимущества, предложив большую ценность потребителям, заключающуюся в предложении компанией потребителям её товаров или услуг больших преимуществ или удовлетворения тех же потребностей по более низкой, чем у конкурентов цене. Цель конкурентного преимущества – это разработка стратегий маркетинга, основанных на анализе сильных и слабых сторон в конкурентной борьбе.

Выявление имеющихся или складывающихся возможностей для получения конкурентных преимуществ достигается путём конкурентного анализа, предполагающего оценку привлекательности рынка, недостатков и достоинств конкурентов и самой компании. В целом анализ деятельности конкурентов необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направляемого на изучение практики ведения конкурентной борьбы с целью обеспечения преимуществ над конкурентами.

Существует много методик анализа конкурентной среды. Наиболее широкой следует считать модель Г.Л. Багиева, В.М. Тарасевича, Х. Анн, включающей следующие этапы: диагностика целей и намерений фирмы и конкурентов, расчет основных характеристик рынка и оценка состояния конкурентов по двум основным параметрам: доля рынка и темп роста рыночной

доли, оценка степени монополизации рынка, факторный анализ динамики рыночных долей конкурентов, построение конкурентной карты рынка, анализ конкурентных преимуществ и прогнозирование конкурентных стратегий с использованием элементов теории игр, моделирование конкурентной стратегии. Вместе с тем наиболее часто используемой теорией при анализе конкурентной среды является теория М. Портера. Основными стратегиями, которые могут принести конкурентное преимущество, Портер называет стратегию лидерства по себестоимости, дифференциации и в рыночной нише.

Можно выделить еще несколько видов конкурентных преимуществ, к которым относятся: преимущество в сочетании видов деятельности, основанное на использовании синергетических эффектов, когда виды деятельности являются схожими в получении выгод от диверсификации, когда сферы деятельности различны; преимущество в инновациях, дающее возможность создания временной монополии и получения сверхприбыли за счет опережения соперников; преимущество в немедленном реагировании на потребности рынка, заключающееся в способности небольших предприятий эффективно обслуживать сегменты, испытывающие острую временную нужду в каких-либо товарах. Появляются все новые определения, раскрывающие сущность конкурентного преимущества, так все популярнее становится проблема определения ключевых компетенций, т.е. сфер деятельности товаропроизводителей, в которых они достигают наибольших успехов. В то время, как лидеры рынка или стремящиеся к лидерству предприятия добиваются таких ключевых компетенций самостоятельно, товаропроизводители с более ограниченными ресурсными возможностями и опытом используют процедуру бенчмаркинга для копирования удачной практики. Основными принципами лидера являются принципы активности по отношению к внешней среде, проявляемой в виде мониторинга происходящих процессов, постоянного реагирования на конкурентные стратегии соперников, скорости принимаемых решений и инновативности, выраженной в стремлении быть первым в определении или создании новых потребностей и способов их удовлетворения. К базовым принципам бенчмаркинга относятся:

- * принцип концентрации на качестве - предполагает непрерывную работу в этой области по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю;
- * принцип важности бизнес-процессов - для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного важнее, чем деятельность таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, плановый отдел и др.;
- * принцип необходимости учета в процессе планирования бенчмаркингowej деятельности несовершенства классической модели TQM, которая базируется только на: необходимости постоянного улучшения; важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого;

- * принцип систематического проведения внешнего бенчмаркинга, т.е. сравнения своей деятельности с другими предприятиями – лидерами отрасли;
- * принцип рассмотрения бенчмаркинга как основа выживания в условиях агрессивной конкурентной среды.

Состояние конкуренции в отрасли и возможности реализации описанных стратегий товаропроизводителями определяются по мнению М. Портера пятью основными силами.

1. Силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения конкурентов. Новые конкуренты приносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам.

Насколько серьёзной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с существенным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьёзной опасности в плане вторжения. Существует 6 основных предпосылок, создающих барьеры для входа:

- * экономия, обусловленная ростом масштабов производства;
- * дифференциация продукта;
- * потребность в капитале;
- * более высокие издержки;
- * доступ к каналам распределения;
- * политика правительства.

2. Экономический потенциал поставщиков и покупателей. Поставщики могут оказывать давление при заключении сделки на участников в отрасли, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров и услуг. Влияние поставщиков, таким образом, “выжимает” прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при их собственных ценах. Потребители, в свою очередь, снижают цены, требуя высшего качества товаров и больше обслуживания, и настраивают производителей друг против друга – в ущерб прибыли всей отрасли.

Группа поставщиков является важным фактором воздействия в следующих случаях:

- * она находится под влиянием всего нескольких компаний и является более сплочённой по сравнению с отраслью, которой они продают;
- * её продукция уникальна или, по меньшей мере, дифференцирована;
- * группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;
- * группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;
- * потребители не являются важными клиентами для группы поставщиков.

Группа покупателей обладает существенным экономическим потенциалом в следующих условиях:

- * покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах;
- * товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы;
- * продукты, закупаемые в отрасли, являются компонентами их собственной продукции и представляют существенную часть издержек покупателей;
- * продукты отрасли не экономят средства покупателя.

3. Продукты-заменители. Установление предельных верхних значений цен может не оправдать себя, поскольку товары и услуги, выступающие в качестве заменителей, ограничивают потенциал отрасли. Пока она в состоянии повышать качество продукции или каким-то образом дифференцировать её, отрасль будет прибыльной, и, возможно, растущей.

Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые:

- * способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли;
- * производятся отраслью, получающей высокую прибыль.

4. Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу. Усиление конкуренции зависит от следующих факторов:

- * наличие большого числа конкурентов или примерное равенство в плане величины и силы;
- * медленный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка, который вовлекает экспансивных участников на рынок;
- * объём производственных мощностей обычно увеличивается с большим приростом;
- * барьеры выхода достаточно высоки.

Анализ конкурентов и построение конкурентных стратегий часто сравнивают с военными принципами. Выбор позиций и то, как она согласуется с действиями. Товаропроизводитель может занять одну из следующих пяти конкурентных позиций:

- * лидер рынка – компания с наибольшей долей рынка, которая удерживает свою позицию за счёт расширения общего рынка;
- * претендент на лидерство – эту позицию занимают одна или несколько компаний, не являющихся лидерами, но агрессивно атакующих для увеличения своей доли;
- * быстро развивающийся – это товаропроизводитель, характеризующийся слабой конкурентной позицией, но стремящийся быстро изменить её;
- * подражатель – не обладает достаточными ресурсами, рыночной позицией и разработками, довольствуется своим положением и концентрирует свои усилия на ограниченном рыночном пространстве;
- * занимающий рыночные ниши – товаропроизводитель, сосредоточенный на выпуске специфической продукции или оказании специфических услуг для небольшого рыночного сегмента, значительно отличающегося своими требованиями и поведением от других рыночных сегментов.

Конкурентные позиции определяют выбор соответствующих маркетинговых стратегий, которые могут быть как пассивными, когда конкурент реагирует на действия другого, так и активными, когда конкурент заставляет других реагировать на его действия.

Виды оборонительных стратегий:

- * возвести стены против сильных позиций. Для этого компания должна полностью понимать свои истинные сильные стороны и предпринимать утверждающие действия по их сохранению;
- * защищать слабые места;
- * быть мобильным и готовым к бою;
- * отказаться от рынка/продукта в случае необходимости.

Виды наступательных стратегий:

- * лобовая атака. Суть атаки заключается в повторении действий лидера удар за ударом в отношении какого-либо аспекта маркетинговой программы;
- * атака слабых мест. Этот подход требует, чтобы претендент нашел свои основные силы и сопоставил их с силами и слабостями лидера;
- * «зубастая стратегия». Иногда конкурента можно сокрушить, атакуя его сразу в нескольких направлениях; партизанская война, целью которой является раздражать конкурентов своими непредсказуемыми, циклически повторяющимися атаками.

Фирмы-подражатели и занимающие рыночные ниши, должны тщательно сегментировать рынок, концентрируясь только на тех областях, в которых они могут бороться. Основной упор следует делать на прибыльность, а не на увеличение продаж.

Ни одна компания не может работать изолированно от своих конкурентов, поэтому жизненно необходимо предугадать их поступки и реакции. Многие компании ведут себя на удивление предсказуемым образом: достаточно изучить их прошлые маркетинговые инициативы, как становятся очевидными их предстоящие шаги и реакции на планируемые программы компании. Предугадать поведение таких «дейтелей рынка» обычно не составляет особого труда. Второй критически важный момент- это определение, какие конкуренты способны, а какие не способны удовлетворить потребности целевых покупателей. Это открывает их сильные и слабые позиции и, возможно, даёт компании предсказать возможности или потенциальные угрозы.

Основными направлениями проведения конкурентного анализа являются постановка целей развития предприятия, анализ возможности достижения или удержания какого-либо вида конкурентного преимущества, анализ привлекательности рынка с точки зрения влияния пяти конкурентных сил, определение конкурентной стратегии и модели конкурентного поведения с учетом сильных и слабых сторон деятельности по отношению к соперникам.