

УДК 658.8 (575.2) (04)

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.А. Мигранян – докт. экон. наук, профессор

Рассмотрены маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности предприятия, его непосредственных конкурентов, а также методика оценки состояния конкурентной среды предприятия.

*Ключевые слова:* оценка конкурентоспособности; маркетинговые концепции анализа конкурентоспособности; матрица первичных характеристик конкурента; маркетинговые стратегии.

Конкурентоспособность фирмы определяется ее производственным, финансово-коммерческим потенциалом, достаточным, чтобы удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы. Конкурентоспособность – явление комплексное, оно включает в свою сферу и производственный, и торгово-сбытовой потенциал фирмы. Уровень конкурентоспособности зависит от наличия или отсутствия плодотворных идей и разработок, способности быстро воплотить их в жизнь, эффективности маркетинговой службы, действенности методов продвижения товара, экономического и финансового потенциала и, наконец, от ее имиджа. Важную роль в обеспечении конкурентоспособности фирмы играет ее интеллектуальный и научный потенциал. Одним из перспективных путей повышения конкурентоспособности является создание наукоемкой продукции за счет роста научно-технического уровня производства, внедрения методов логистики, а также сокращения времени производства и обращения, соблюдения дисциплины поставок. Поскольку для малых фирм большие вложения в НИОКР часто недоступны, им в целях выживания на конкурентном рынке рекомендуется стратегия следования за лидером, использования возможностей франчайзинга.

Современные технологии анализа очень популяризовали методику анализа конкурентных преимуществ, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции выдающегося американского маркетолога Майкла Е. Портера.<sup>1</sup> Основными конкурентными силами, определяющими привлекательность отрасли и

позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли являются <sup>2</sup>, *появление новых конкурентов; угроза замены данного продукта новыми продуктами; сила позиции поставщиков; сила позиции покупателей; конкуренция среди производителей в самой отрасли.* Кратко рассмотрим эти конкурентные силы.

При оценке угрозы появления новых конкурентов необходимо руководствоваться понятием “барьер входа в отрасль”, высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше). Высота барьера определяется следующими факторами.

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах, существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение меньшей прибыли, или убытки.

2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей. Зачастую, это очень сложная задача.

3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.)

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран – М., 1993.

<sup>2</sup> Там же.

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. Тогда новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др. Кроме того, необходимо принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей). Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами.

➤ Разнообразием и высоким качеством предоставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

- Наличием возможности смены поставщиков.
- Величиной затрат переключения потребителей на продукцию других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.
- Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду соответственно рынки производителя и покупателя. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь, следующими факторами: возможностью переключиться на использование других продуктов, Затратами, связанными с этим переключением, объемом закупаемых продуктов.

На уровень конкуренции внутри отрасли влияют различные факторы: емкость рынка по каждому конкуренту; число конкурентов; финансовые, технологические, трудовые и другие ресурсы конкурентов; объединение, слияние, сговор; темпы роста отрасли; увеличение цены и риска выхода из отрасли.

При многообразии методов и средств конкурентной борьбы позицию предприятия определяет конкурентное преимущество.

Как показывает анализ по Портеру, конкурентное преимущество может достигаться за счет более низких издержек (стратегия доминирования по издержкам), или за счет особенностей, неповторимости, уникальности товара (стратегия дифференциации). Если предприятие конкурирует на узком сегменте рынка, то может использовать сочетание стратегий.

Цель анализа модели Портера – обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка.

Результаты анализа конкурентной среды, в которой работает предприятие, позволяют определить: основных конкурентов; степень конкуренции и ее виды; конкурентоспособность предприятия в настоящем и будущем; прогноз развития предприятия на рынке.

Однако надо учитывать тот фактор, что оценка сил конкурентоспособности не дает ком-

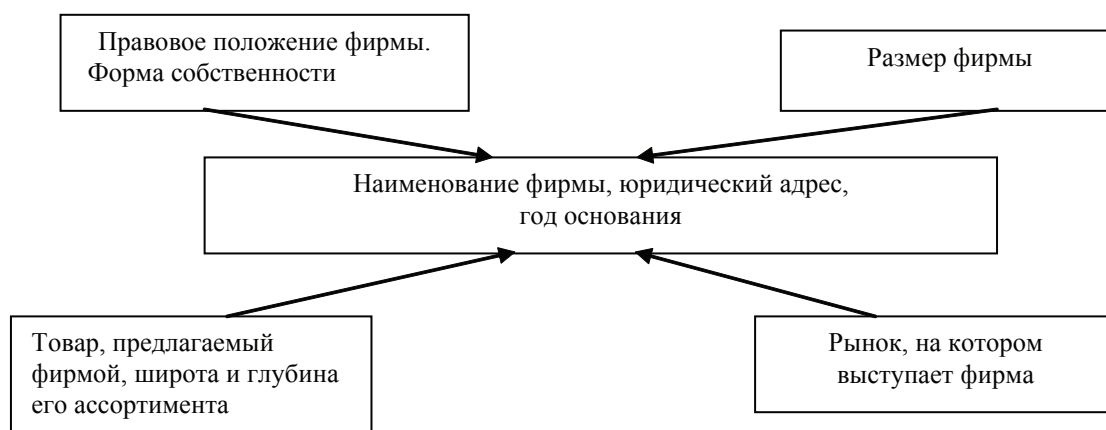


Схема 1. Матрица первичных характеристик конкурента.

плексных знаний о состоянии предприятия на рынке, так как помимо внутреннего потенциала и основных факторов конкурентоспособности предприятия (пять сил по Портеру), на его уровень также воздействуют непосредственные конкуренты и их уровень конкурентоспособности. Поэтому анализ конкурентов дает представление не только о положении предприятия на рынке, но и об его конкурентных возможностях.

Контроль за конкурентами позволяет удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе.<sup>1</sup> Анализ деятельности конкурентов осуществляется в целях: выявления существующих и возможных конкурентов; определения настоящих и потенциальных конкурентов; исследования слабых и сильных сторон всех конкурентов; разработки прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов.

На основе государственных регистров и собственных наблюдений составляется конкурентный лист- список конкурентов, т.е. фирм, выпускающих или продающих товары, аналогичные товарам нашей фирмы. Выявленные конкурирующие предприятия могут быть сгруппированы по нескольким признакам (размеру, типу, виду рынка и товарной специализации).

<sup>1</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-методическое пособие – М., 1996.

Результаты группировки отражены в матрице первичных характеристик конкурента (схема 1).

Формируя базу сведений о конкурирующих товарах и фирмах, предпринимателю необходимо опираться на четыре основных группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией:

1. Каковы основные цели конкурента?
2. Каковы текущие стратегии достижения этих целей?
3. Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать стратегии?
4. Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три группы вопросов должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий. Анализ совокупности сведений по указанным четырем областям дает достаточно полную картину действий конкурентов.

Процесс анализа конкурентоспособности предприятия начинается с определения основных конкурентов.

Для этого используют различные приемы выбора конкурентов.<sup>2</sup>

- Выбор ближайших конкурентов. В список входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, объем реализации которой в натуральном и стоимостном выражении ближе всего к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия. Такой подход наиболее продуктивен при большом количестве конкурентов, когда на рынке

<sup>2</sup> Ефферин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях – М., 1993.

господствует преимущественно монополистическая конкуренция. В этом случае выводы будут касаться текущих, позиционных преимуществ. Их нельзя распространять на отдельную перспективу и тем более строить на их основе стратегические планы.

- Выбор более мощных конкурентов. Выбираются предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Обычно это предприятия, определяющие характер конкурентной борьбы и имеющие явные конкурентные преимущества. Изучение данных конкурентов позволяет строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т.д.)
- Выбор конкурентов, обладающих значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка более 50%), определяющих основные тенденции и традиции данного товарного рынка. Анализ на основе такой базы более полный и трудоемкий, чем во втором случае. Он позволяет детализировать выводы относительно конкурентных преимуществ для различных конъюнктурных ситуаций и разрабатывать широкий спектр действий как атакующего, так и оборонительного характера.
- Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов. Результаты анализа могут использоваться для определения стратегических конкурентных преимуществ.
- Выбор всех возможных конкурентов. Помимо действующих предприятий в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на анализируемом рынке.

Важным критерием отбора является сопоставимость масштабов деятельности. Однако необходимо отметить, что группа значительно уступающих по масштабам предприятий (каждое из которых можно не рассматривать в качестве конкурента) в результате конъюнктурного совпадения интересов (целей) может оказаться достаточно сильным конкурентом. Также важным является учет потенциальных конкурентов. 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 стратегий.

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. В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций. С точки зрения результативности деятельности фирм – конкурентов на

Исследование конкурентоспособности фирмы

Критерий	Конкурент					
	наше предприятие	1	2	3	4	5
Имидж фирмы						
Концепция продукта						
Качество продуктов						
Рыночная доля						
Рыночная цена						
Предпродажная подготовка						
Уровень послепродажного обслуживания						

1 – позиция очень плохая; 2 – плохая; 3 – средняя; 4 – хорошая; 5 – отличная.

рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные параметры, требующие изучения:<sup>1</sup>

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
5. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
6. Стабильность финансово-экономического положения.
7. Рыночная цена с учетом возможных скидок и наценок.
8. Мощност научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
9. Мощност производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек).
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привле-

<sup>1</sup> Ефери́н В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях – М., 1993.

вать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.

12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов продаж.

13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень послепродажного обслуживания.

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов. Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению эффективности маркетинговой деятельности. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы.

Каждому из этих параметров нужно дать количественную оценку. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов. Если по строке “рыночная доля” поставлена оценка 1 для 1-го конкурента, то это означает, что именно рыночная доля является его слабой стороной. Если, наоборот, оценка равняется 5 баллам, то данный параметр является его наиболее сильной стороной. Далее баллы могут быть суммированы: по отдельным факторам; по всем факторам, чтобы установить уровень конкурентоспособности каждого предприятия. Данные, необходимые для анализа, должны собираться и обрабатываться службой маркетинга, во взаимодействии со службами сбыта, технологической подготовки производства. Представители этих структурных подразделений могут составлять экспертную группу. На основе их мнения могут выставляться балльные оценки по отдельным параметрам.

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обосновать



вание, почему той или иной переменной в таблице присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность. Оценка возможностей фирмы позволяет построить много-угольник конкурентоспособности (схема 2).

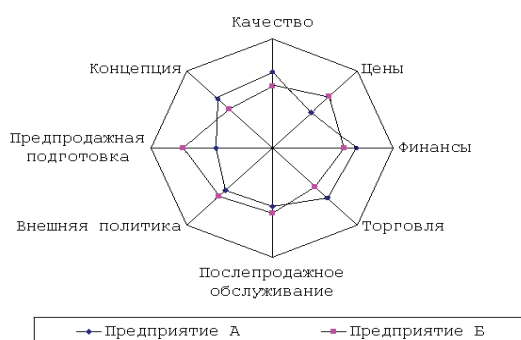


Схема 2. Многоугольник конкурентоспособности.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и

ликвидации слабых мест. Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

Иногда определяется интегральный показатель конкурентоспособности (хотя представляется, что сравнительный анализ по отдельным показателям является гораздо более полезным). В данном случае определяются следующие данные: вес показателей; балльные оценки по каждому показателю для организации, проводящей исследования, и для ее конкурентов; интегральный показатель, характеризующий конкурентоспособность (продуктов, маркетинговой деятельности, организации в целом) организации-конкурентов.

На уровень конкурентоспособности фирмы важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства. Фирма, имеющая более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемой им продукции повышается, что способствует увеличению его доли на рынке за счет других предприятий, не имеющих таких финансовых и технических возможностей. Таким образом, анализ конкурентоспособности предприятия должен носить комплексный характер, при этом необходимо учитывать, что в зависимости от целей анализа допустимы диагностические оценки отдельных составляющих конкурентоспособности. Для общей же характеристики данного свойства необходимы аналитические исследования маркетингового характера, что дает возможность для принятия более эффективных управленческих решений стратегического и тактического характера.