



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

**Высшая школа
экономики
и менеджмента**

Л. В. ЮРЬЕВА

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Л. В. Юрьева

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

*Рекомендовано методическим советом УрФУ
в качестве **учебного пособия** для студентов,
обучающихся по программе магистратуры по направлению подготовки
080300 – Финансы и кредит*

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2014

УДК 339.13(075.8)
ББК 65.053я73
Ю85

Рецензенты:

кафедра финансов и финансового права Южно-Уральского государственного университета (завкафедрой канд. экон. наук *И. А. Серко*);
канд. экон. наук, финансовый директор ООО «Финансовая строительная корпорация» *В. Б. Бельских*

Научный редактор – д-р экон. наук, проф. *И. Н. Ильшева*

Юрьева, Л. В.

Ю85 Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие / Л. В. Юрьева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.
ISBN 978-5-7996-1278-8

Учебное пособие освещает теоретические основы и практические аспекты стратегического конкурентного анализа. Издание предназначено для студентов всех форм обучения, а также преподавателей и аспирантов экономических вузов и факультетов.

Библиограф.: 10 назв. Табл. 6. Рис. 10.

УДК 339.13(075.8)
ББК 65.053я73

ISBN 978-5-7996-1278-8

© Уральский федеральный университет, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. Общеметодологические вопросы конкурентного анализа	5
ГЛАВА 2. Источники и методы сбора информации о конкурентах	16
ГЛАВА 3. Текущий конкурентный анализ	27
ГЛАВА 4. Методы и этапы стратегического конкурентного анализа (СКА)	31
Заключение	49
Библиографический список	50

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический конкурентный анализ (далее СКА) – это самостоятельный вид управленческого анализа, к *объектам* которого относятся предприятия и организации, отрасли, сферы деятельности и регионы внутри крупных стран, а к *субъектам* – менеджмент и собственники компаний, органы управления отраслей, сфер деятельности и регионов. Основной *предмет* стратегического конкурентного анализа – коммерческая деятельность изучаемого объекта и социально-трудовые и общественно-политические отношения, репродуктивная деятельность.

Цель изучения стратегического конкурентного анализа заключается в овладении методами, способными помочь решить многие проблемы. Обеспечение сбалансированного развития и всестороннего процветания анализируемого предприятия – это главная проблема, решение которой способствует достижению высокого уровня конкурентоспособности, гармонизации социально-трудовых отношений и достижению высокой эффективности репродуктивной деятельности. При этом решаются *задачи* рыночного саморегулирования и комбинированные управленческие задачи с помощью большого числа аналитических *методов и моделей*: оптимизационных, специальных математико-статистических, методов элементарной статистики и неформализованных.

Возможности стратегического конкурентного анализа можно использовать во многих *областях*: для прогнозирования развития ситуации, обоснования намечаемых планов, разработки программ развития и инвестиционных проектов и др.

ГЛАВА 1. ОБЩЕМЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Анализ конкурентов базируется на общей методологии управленческого анализа и приемах проведения маркетинговых исследований. К наиболее важным методологическим вопросам конкурентного анализа могут быть отнесены:

- 1) определение целевых установок и методологических принципов анализа;
- 2) идентификация объекта и предмета конкурентного анализа;
- 3) нахождение форм, способов и источников получения исходной информации;
- 4) установление совокупности методов проведения анализа;
- 5) разработка системы аналитических показателей;
- 6) определение направлений использования аналитических результатов.

Главная цель конкурентного анализа заключается в умении определить, а также быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе собственные преимущества. Все усилия в сферах производства, сбыта и управления должны быть направлены на развитие именно тех качеств и свойств организации (либо выпускаемой ею продукции, оказываемых услуг), которые выгодно отличают ее от потенциальных или реальных конкурентов.

Совокупность наиболее важных в настоящее время *целевых установок конкурентного анализа* включает в себя:

- выявление будущих стратегий и планов конкурентов;
- предсказание вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы организации;
- определение того, насколько стратегия конкурентов действительно соответствует их возможностям;
- выявление слабых сторон конкурентов и оценку собственных реальных возможностей их использования.

Методологические принципы конкурентного анализа имеют определенные особенности, обусловленные спецификой объекта отражения. К такого рода методологическим принципам могут быть отнесены:

- *принцип объективности*, заключающийся в обеспечении высокой достоверности результатов конкурентного анализа посредством рационального сочетания достоверных количественных измерителей

и менее достоверных, но практически ничем не заменимых неформализованных оценок (например, экспертных оценок) качественных сторон как потенциально возможной, так и фактически реализованной конкурентоспособности организации;

– *принцип целенаправленности*, сводящийся к тому, что любые изменения в конкурентных позициях организации должны оцениваться с позиций возможности точного определения ее преимуществ, а также быстрого и эффективного их использования в конкурентной борьбе;

– *принцип системности*, то есть реализация такого подхода к конкурентной борьбе, при котором сфера ее осуществления рассматривается как большая система, состоящая из подсистем и элементов уменьшающейся сложности, тесно связанных между собой, взаимодействующих друг с другом, с внешним хозяйственно-правовым окружением, а также с общественно-политической средой страны и мира в целом;

– *принцип иерархичности*, требующий многоуровневого рассмотрения состояния и изменений в конкурентной среде трансформационной экономики (иерархичность на макро-, мезо- и микроуровнях экономики: страны в целом → отрасли и/или региона → организации);

– *принцип динамизма*, то есть учета происходящих быстрых изменений и трансформаций в противостоянии конкурентных сил в отрасли, регионе, а также на межрегиональных рынках. При этом их взаимодействие познается в постоянном движении, взаимозависимости, взаимообусловленности и взаимоподчиненности. В условиях стремительно возрастающей турбулентности в экономике и социально-политической жизни общества роль и значение принципа динамизма возрастает;

– *принцип экономичности*, который заключается здесь в требовании получения специфического эффекта улучшения конкурентных позиций в отрасли и/или реального коммерческого эффекта от использования аналитических результатов, величина которого превышала бы финансово-экономические затраты на осуществление конкурентной разведки и конкурентного анализа. Подобная трактовка принципа экономичности, вполне приемлемая для текущего конкурентного анализа, не отвечает специфическим особенностям стратегического конкурентного анализа и предъявляемым к нему требованиям. В данном случае не может быть с высокой степенью достовер-

ности определен реальный коммерческий эффект от использования аналитических результатов, величина которого превышала бы финансово-экономические затраты на осуществление конкурентной разведки и конкурентного анализа;

- *принцип неопределенности*, то есть всемерный учет фактора риска и непредсказуемости результатов конкурентной борьбы при проведении аналитических и управленческих процедур оценки, диагностики, прогнозирования и реализации конкурентной стратегии;

- *принцип безопасности* (информационной и технологической), которая обеспечивается внутренним характером этого анализа и специфическими формами защиты конкурентной информации и ее носителей;

- *принцип национально-ориентированного подхода*, отвечающий условиям резкого усиления конкурентной борьбы в глобальных масштабах, которая приобретает черты международной экономической конфронтации.

Реализация *принципа объективности* в конкурентном анализе, основным информационным источником которого являются данные конкурентной разведки, представляет собой достаточно трудную задачу. Ситуация здесь много сложнее, чем, например, в финансовом анализе, практически целиком базирующемся на данных системного бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности, достоверность которых подтверждается подписями ответственных лиц. Информация же, по крупицам собираемая «конкурентными разведчиками» из самых разнообразных (часто нетрадиционных) источников, не может носить строго системный характер и всегда быть достоверной – она нуждается в многократной проверке и перепроверке.

Сложное положение с обеспечением принципа объективности усугубляется также следующими четырьмя специфическими обстоятельствами.

Во-первых, индивидуальные характеристики конкурентов (они формируют базу современного конкурентного анализа) чрезвычайно разнообразны: от личности директора до коэффициентов финансовой устойчивости, от показателей движения денежных средств до социально-политической информации и т. д.

Во-вторых, значительная часть данных конкурентной разведки представлена количественными, и незначительная – качественными признаками, что весьма затрудняет формирование обобщающей оценки.

В-третьих, в отличие от всех других видов управленческого анализа, в которых явное предпочтение отдается усредненным оценкам, в конкурентном анализе доминируют индивидуальные оценки.

В-четвертых, и «конкурентный разведчик», и его информаторы достаточно субъективны в своих оценках индивидуальных характеристик конкурентов, а также в интерпретации полученной информации.

В практике конкурентного анализа промышленно развитых стран преодолению специфических трудностей в его обеспечении объективной информацией способствует комбинированное использование нередко достаточно аналитичной вторичной информации (то есть результатов предварительного анализа индивидуальных характеристик конкурента, проведенного вне рамок конкурентной разведки) с первичной информацией, собранной и обработанной «конкурентным разведчиком».

Не менее полезным и перспективным представляется применение процедур преобразования индивидуальных характеристик конкурентов, которые выражаются качественными признаками, в балльные оценки, получаемые путем проведения коллективной экспертизы. Далее эти оценки, скорее количественные, чем качественные, с помощью весовых коэффициентов можно трансформировать в обобщающие и интегральную оценки индивидуальных характеристик конкурента. Это позволяет сделать следующий важный вывод: в конкретных условиях места и времени, исходя из сложившейся социально-экономической ситуации, взвешенные балльные оценки, которые являются количественно-качественными характеристиками самых разнообразных сторон функционирующего объекта изучения, предоставляют исходную информацию для получения интегральной оценки состояния объекта и проведения вариационного, дисперсионного и корреляционного анализа.

Поэтому взвешенные балльные оценки призваны служить универсальным инструментом исследования непараметрических статистических совокупностей – инструментом, подлежащим широкому использованию в анализе. Роль такого рода оценок в обобщении самых разнообразных количественных и не количественных характеристик и в получении интегральных оценок может быть определена на основе схемы, представленной на рис. 1.

Согласно рис. 1, разнородные количественные оценки преобразуются в балльные и после установления экспертным путем весовых коэффициентов для каждой балльной оценки объединяются в интегральную оценку. Качественные характеристики объекта также могут быть

трансформированы в балльные оценки. Последние рассчитываются в ходе процедур коллективной экспертизы. Далее ранговые оценки качественных показателей после установления их весовых коэффициентов преобразуются в интегральную оценку.

Объект конкурентного анализа – это совокупность уже имеющихся и будущих конкурентов в соответствующем сегменте рынка. В качестве же наблюдаемой единицы выступает отдельная организация этой совокупности с ее индивидуальными характеристиками. *Предметом конкурентного анализа* являются отношения соперничества, а также партнерского взаимодействия организаций определенной отрасли – отношения, рассматриваемые в статике и динамике. Данная трактовка предмета конкурентного анализа разделяется практически всеми специалистами.



Рис. 1. Трансформации индивидуальных количественных и качественных характеристик конкурентов в обобщающие и интегральную оценки

В силу весьма значительных объемов и чрезвычайного разнообразия используемых источников всю информацию для проведения, например, текущего конкурентного анализа целесообразно классифицировать следующим образом:

1. Маркетинговая политика организации-конкурента (товарная, ценовая, сбытовая, продвижения, а также стратегии сегментации и позиционирования).

2. Оценки персонала организации (качество и навыки, текучесть кадров, уровень оплаты труда, уровень подготовки, мобильность и креативность персонала).

3. Характеристики руководства организации-конкурента (личность, биография, мотивы, стиль, прошлые успехи и провалы, глубина управленческого таланта).

4. Производственные параметры (способность фирмы выполнять массовые заказы, внедрение системы менеджмента качества, наличие производственных мощностей, продолжительность цикла, производственная подвижность и гибкость).

5. Социополитическая информация (контакты с центральной и региональной властью, репутация посредников, опыт в делах, природа контактов с властью, связи с членами совета директоров, сила антикризисного управления организацией).

6. Инновационно-технологические возможности (применяемые технологии; опыт и масштабы проведения НИОКР; авторские технологии, патенты; доступ к внешнему опыту; способность создавать внутренние инновации).

7. Финансовая информация (отчеты, данные о регистрации ценных бумаг, финансовые коэффициенты; показатели движения денежных средств, параметры устойчивости развития, капиталоборот, затраты, рентабельность).

Получение столь развернутой и разнообразной информации о соперниках, на первый взгляд, представляется малореалистичным, если упустить из виду два весьма существенных организационных момента. Первый момент: каждому предприятию целесообразно сформировать у себя специальную инфраструктуру системы конкурентной информации, которая должна включать компетенции на основе четырех отличительных организационных навыков по сбору, обработке, анализу и распространению перечисленных выше сведений. Второй момент: важно помнить, что в отличие от интуитивных предположений большая часть информа-

ции, требуемой от конкурентной разведки, уже существует на предприятии. Это означает, что торговые агенты, маркетологи, руководители и специалисты – весь персонал предприятия – вероятней всего, владеет наиболее ценной информацией о соперниках.

Информация о планах конкурента позволяет оценить тенденции развития рынка, вовремя скорректировать собственные планы: например, последовать примеру конкурента или нанести упреждающий удар, предложив клиентам более качественный продукт или более выгодные условия сделки. Полученные в результате проведения конкурентного анализа данные позволяют оценивать возможности конкурентов и давать рекомендации по ведению конкурентной борьбы. Кроме того, они необходимы как для принятия тактических решений в области рыночной деятельности предприятия (изменение ассортимента, снижение цен, формирование дополнительных каналов сбыта, более интенсивное продвижение продукции, повышение квалификации персонала и т. д.), так и для корректировки стратегий различных уровней – от конкурентной и маркетинговой до генеральной.

И хотя *основное назначение конкурентного анализа заключается в поддержке принятия управленческих решений*, сформированная определенным образом система исследования конкурентов может помочь компании решать и такие задачи, как:

- получение обобщающей оценки уровня «конкурентной силы» всех игроков на рынке, тенденций и факторов ее динамики, неиспользованных резервов и возможностей роста;
- разработка совокупности экстраполяционных и изыскательских прогнозов роста «конкурентной силы» базового предприятия и его конкурентов на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;
- выработка совокупности стратегий наращивания конкурентных преимуществ и управления конкурентоспособностью на обозримый период;
- разработка альтернативных генеральных стратегий развития предприятия, намеченных на перспективу;
- формирование целевых программ государственной поддержки уровня конкурентоспособности стратегически важных отраслей (на основе приоритетных направлений в развитии инновационной техники и технологий);

– построение системы показателей-индикаторов для мониторинга состояния конкурентной среды, прогнозирования и планирования ее развития.

Состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами, представленными на рис. 2. Эти конкурентные силы определяют привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли:

1. Появление новых конкурентов.
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
3. Сила позиции поставщиков.
4. Сила позиции покупателей.
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли.



Рис. 2. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли

В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли, который может колебаться от значительного до мини-

мального. В «абсолютно конкурентные» отрасли, где стремление всеми средствами добиться выгодного положения не пресекается, проникнуть несложно. Такой вид структуры отрасли предлагает соответственно худшие перспективы для долгосрочной прибыли. Чем слабее в совокупности силы конкуренции, тем больше возможностей для превосходной деятельности.

Рассмотрим каждую из конкурентных сил подробнее.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения новых конкурентов. Приход новых конкурентов на рынок грозит появлением новых производственных мощностей, капитала, идей и подходов, а также обострением борьбы как за уже завоеванных потребителей, так и за потенциальный рынок, чтобы в итоге получить доступ к существенным ресурсам. Насколько серьезной 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 мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения.

Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов также может быть основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Весьма обоснованными опасениями могут служить как заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение в отрасли, так и следующие мотивы:

- существующие конкуренты обладают реальным потенциалом для противодействия, включая излишек свободных наличных средств, незадействованные крупные источники финансирования, производственные мощности, сильное влияние на каналы распределения и потребителей;

- компании, работающие в отрасли, готовы снизить цены, чтобы удержать в своих руках долю рынка или из-за недогрузки производственных мощностей;

- когда рост отрасли происходит замедленными темпами, это негативно отражается на возможности принять новых конкурентов и часто на финансовой эффективности всех участников, вовлеченных в экономический спад. Данные условия постоянно меняются.

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).

Экономический потенциал поставщиков (сила позиции поставщиков). Поставщики могут являться достаточно серьезным элементом отрасли, так как они могут оказывать давление при заключении сделки на участников отрасли, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров и услуг. Сила поставщиков 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 поставляемых продуктов и предоставляемых услуг;
- наличием возможности смены поставщиков;
- величиной затрат от переключения потребителей на использование продукции 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.

Экономический потенциал покупателей (сила позиции покупателей). Потребители, в отличие от поставщиков, влияют на снижение цены, требуя при этом повышения качества товаров и уровня обслуживания, и настраивают производителей друг против друга – в ущерб прибыли всей отрасли. Сила покупателей, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется, в первую очередь, следующими факторами:

- возможностью переключиться на использование других продуктов;

- затратами, связанными с этим переключением;
- объемом закупаемых продуктов.

Влияние той или иной группы поставщиков или покупателей зависит от числа характеристик их положения на рынке и относительной значимости их продаж или закупок для отрасли в сравнении с общим бизнесом. Выбор компаний-поставщиков и групп покупателей является одним из критичных стратегических решений. Компания может улучшить свою стратегическую позицию, найдя таких поставщиков или покупателей, которые будут оказывать на нее наименьшее неблагоприятное влияние.

Продукты-заменители (угроза замены данного продукта) – 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 субститута по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям субститута менять оборудование, переучивать кадры и др. Кроме того, необходимо принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

Теоретически, чем более привлекательно соотношение «цена / производительность», предлагаемое продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли.

Соперничество между имеющимися в отрасли конкурентами чаще всего и имеют в виду, когда говорят о конкурентных войнах. Такое соперничество часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя приемы ценовой конкуренции (вплоть до демпинга), эффективное распределение товара на рынке и агрессивное продвижение.

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В тех же отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, очень немногим фирмам удастся долгое время сохранять высокие прибыли.

ГЛАВА 2. ИСТОЧНИКИ И МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ О КОНКУРЕНТАХ

Исследование конкурентов, как и другие прикладные исследования, представляет собой сбор исходных данных, их обработку и анализ с целью уменьшения неопределенности, которая неизбежно сопутствует принятию управленческих решений. Конкретным итогом исследований конкурентов являются разработки, используемые для формирования конкурентных преимуществ фирмы, а также для выбора и реализации конкурентной стратегии и тактики фирмы.

Всю информацию о конкурентах можно классифицировать на группы:

- первичная и вторичная;
- количественная и качественная;
- внешняя и внутренняя информация.

Данные, целенаправленно полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента, являются *первичной информацией*. Первичная информация – это данные, специально полученные для проведения анализа и не подвергшиеся никакой предварительной обработке. В ряде случаев первичная информация может оказаться достаточной для лиц, принимающих решения в области маркетинга и тактики конкурентной борьбы. С помощью первичной информации устанавливаются интересующие факты, количественно и качественно описываются действия конкурента.

Основными *методами сбора первичной информации* являются наблюдения, опросы и интервью, а также эксперименты (рис. 3).

Наблюдение – метод сбора первичной маркетинговой информации об изучаемом объекте; осуществляется в отношении выбранных групп людей, действий и ситуаций. Применяется как источник информации для построения гипотез, для проверки данных, полученных другими методами, для извлечения дополнительных сведений об изучаемом объекте.

Опрос – техника сбора первичной количественной информации, основанная на заполнении респондентом анкеты, которая содержит перечень вопросов, раскрывающих суть исследуемой проблематики. Применяется в отношении большой по объему генеральной совокуп-

ности при необходимости получения «объективных» количественных показателей и индексов.

Экспертное интервью – беседа с респондентами (экспертами), обладающими комплексной информацией относительно проблемы, которая имеет сложную структуру. Эксперт основывает свои суждения на группе причинных факторов, которые ему известны или предоставлены исследователем. Факторы действуют в рамках определенного сценария. При этом оценивается как вероятность реализации всего сценария, так и вероятное влияние факторов на изучаемый показатель. Применяется как для количественного измерения событий в настоящем, так и для прогнозирования событий будущего.

Телефонное интервью – интервью с респондентами по телефону с помощью специально разработанного вопросника, который может носить закрытый или полужакрытый характер. Применяется для оперативного получения данных относительно незначительного спектра вопросов у большого числа респондентов.

Главными *источниками первичной информации* о конкурентах являются, как правило:

- каналы распределения продукции, торговые агенты;
- поставщики и потребители продукции;
- рекламные агентства, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента;
- инженерный, торговый и управленческий персонал конкурента;
- специальные аналитические службы.

Основное *достоинство* первичной информации: быстрота ответа на интересующие вопросы, простота последующего ее сведения в нужную форму, предоставление «живого» мнения о деятельности конкурента.

Недостатками первичной информации являются: ее определенная субъективность, недостаточная полнота, низкая степень достоверности, сложность доступа и дороговизна (в случае с персоналом фирмы и специальными аналитическими службами).

Вторичная информация о конкуренте (табл. 1) включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку.

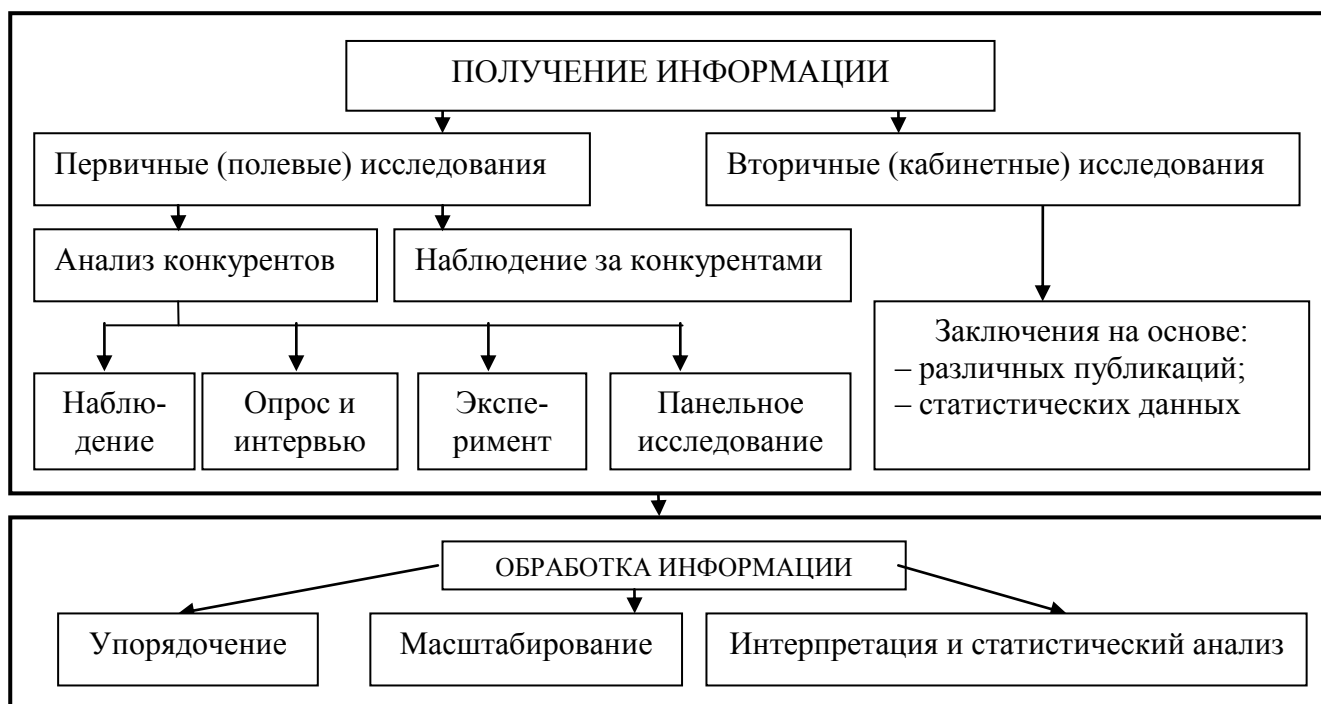


Рис. 3. Схема исследования конкурентов

Для аналитиков, проводящих конкурентный анализ, вторичная информация, цели которой обычно не совпадают с целями анализа конкурентов, может быть интерпретирована как итог *предварительного анализа*, в отличие от результатов *последующего анализа*, выполняемого в строгом соответствии с целеполаганием в рамках конкурентного анализа.

В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбора, ранжирования и компиляции, приводящих ее в вид, необходимый для проведения анализа.

Проблема значимости первичной и вторичной информации для разных отраслей решается с разной степенью сложности. Так, для фирм, входящих в состав отраслей, тяготеющих к монополистическим и олигополистическим структурам, легче получать информацию из вторичных источников. Для фирм, входящих в состав сильно дисперсных отраслей, возрастает роль первичной информации, собираемой от потребителей, посредников, из других источников.

Особенности информации о конкурентах

Информация о конкурентах				
Вид	первичная		вторичная	
	открытая	условно закрытая	открытая	условно открытая
Цель сбора	установка интересующих фактов, количественно и качественно описывающих действия и характеристики конкурента			
Источники	поставщики продукции, собственные торговые агенты, мнения потребителей, о характеристиках продукции конкурента	каналы распределения продукции, рекламные агентства, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента, персонал конкурента, специальные аналитические службы	бухгалтерская отчетность, статьи о деятельности конкурента в СМИ, справочные издания о конъюнктуре рынка, публикуемые интервью управленческого персонала и руководства конкурента	бухгалтерские балансы, налоговая инспекция, ЦБ РФ
Методы сбора	наблюдения, опросы, эксперименты, конкурентная разведка		формирование выборки необходимой документации, ее сбор и изучение	формирование запросов к соответствующим источникам
Достоинства	быстрота ответа на вопросы, простота последующего сведения информации в нужную форму, представление «живого» мнения о деятельности конкурента	простота, простота вопроса, простота информации в	простота сбора, дешевизна сбора и обработки, сокращение времени на исследование	относительно объективные данные
Недостатки	субъективность, неполнота, высокая степень недоверности, сложность доступа и дороговизна	простота, простота вопроса, простота информации в	простота сбора, дешевизна сбора и обработки, сокращение времени на исследование	относительно объективные данные
Методы обработки	параметрический метод	рейтинговые оценки	рейтинговые оценки	углубленный анализ

Достаточно популярным методом сбора вторичной информации является изучение публикаций (газеты, журналы, справочники, брошюры, проспекты и т. д.). Часто это экономит время и средства. Так, на Западе есть ряд специальных изданий, которые могут быть весьма полезны при проведении исследований. Существуют и другие методы получения вторичной информации: запросы в комитеты статистики, изучение отчетов собственного персонала.

Следует отметить, что зачастую для составления более или менее полной картины о конкурентах вышеперечисленной информации явно недостаточно. Для углубления исследования нужна и вторичная информация конфиденциального характера, например объемы производства той или иной номенклатурной позиции, календарный план производства, база отгрузки предприятия-конкурента, куда входит также и описание всех его потребителей. Так как эта информация носит, как правило, конфиденциальный характер, встает вопрос об использовании специфических методов ее сбора, так называемой конкурентной разведке.

По виду источников выделяют внешнюю и внутреннюю вторичную информацию. Главные источники внутренней вторичной информации включают отчеты торговых менеджеров, отчеты региональных представителей и др.

Информация, доступная внутри компании, может неадекватно отражать состояние и тенденции изменения среды предпринимательства, поэтому принятие решений только на ее основе связано с высоким риском. К основным источникам внешней вторичной информации относятся:

- отчеты о производственно-хозяйственной деятельности;
- статьи о деятельности конкурента в периодической печати;
- справочные издания о конъюнктуре рынка, его тенденциях и проблемах;
- интервью управленческого персонала и руководства компании;
- публикуемые мнения потребителей о продукции конкурента.

По степени доступности всю вторичную информацию можно разделить на три группы:

1. Открытая информация (номенклатура, цены, качественные характеристики продукции, система продвижения, представленность на рынке).

2. Условно открытая информация (бухгалтерский баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках, рейтинг предприятия).

3. Закрытая информация (календарный план производства, база отгрузки, применяемые технологии).

Любая компания-объект составляет и сдает отчетность, то есть оставляет массу «следов» в разных органах: от Росстата и налоговой инспекции до таможни и Банка России. Большая часть таких сведений относится к открытой, хотя и не всегда доступной информации. Попытки ее получить посредством запросов отнимают много времени (до 3–4 месяцев) и не всегда успешны. Чтобы сэкономить время, бизнес-разведчики используют свои источники, которые работают в каждом из нужных ведомств (или имеют в них доступ).

Так как деятельность крупной компании «оставляет следы» и за границей (счета, партнеры, оффшорные компании), то бизнес-разведчики составляют «зарубежное досье» на свой объект. Используются также информация от частных лиц: экспертов, независимых консультантов, которые работают в отрасли, бизнес-журналистов, бывших сотрудников изучаемой компании и т. п.

При сборе и анализе вторичной информации возникает ряд проблем: для первой группы – неполнота информации; вторая группа зачастую характеризуется недостоверностью: отечественные и иностранные фирмы нередко фальсифицируют финансовые показатели для ухода от налогов (тогда оценка силы конкурента оказывается неточна); третья группа характеризуется закрытостью доступа или чрезвычайной дороговизной.

Чтобы решить проблемы недостоверности, нужно собирать информацию из различных (независимых) источников – это повышает объективность получаемых результатов. Хороший способ здесь – экспертное взвешивание источников информации по их относительной достоверности либо по доверию к источнику.

Решение проблем с третьей группой информации видится в повышении финансирования конкурентного анализа и организации специализированного отдела по конкурентной разведке в фирме. Как показывает практика, ни одно исследование деятельности конкурентов не обходится без использования подобной информации, получаемой методами конкурентной разведки.

Информация, полученная как открытым методом, так и с помощью конкурентной разведки, должна проверяться по нескольким источникам, ведь она является основой для принятия важнейших стратегических решений. Если данные из ряда источников не совпадают, нужно поставить под сомнение саму правдивость информации; не следует такой противоречивый факт использовать для принятия управленческих решений. Если разные источники дают одинаковую информацию, то это гарантирует высокую меру ее достоверности. Источники первичной и вторичной информации и методы ее сбора показаны на рис. 4.

Ниже более детально представлены источники первичной и вторичной информации о конкурентах.

1. Интернет-информация.

- корпоративные сайты и отраслевые порталы, обзоры интернет-СМИ;

- переписка с помощью электронной почты;

- переписка с помощью чат-программ с сотрудниками фирмы-конкурента.

2. Персонал.

- креативные специалисты, принимающие прямое участие в проведении собственных исследований и в разработке новых образцов данной продукции;

- правильный прогноз развития НИОКР по созданию конкурентоспособной продукции в рассматриваемой области и его учет;

- использование информации, полученной во время встреч и бесед со служащими конкурирующих фирм;

- «выуживание» информации у персонала конкурирующей фирмы на научно-технических конференциях, совещаниях, выставках, беседах с персоналом стендов;

- отправка на конкурирующее предприятие студентов и стажеров на учебу и повышение квалификации;

- «сманивание» элитных специалистов из конкурирующих фирм;

- проведение опросов и интервьюирования персонала фирмы-конкурента.

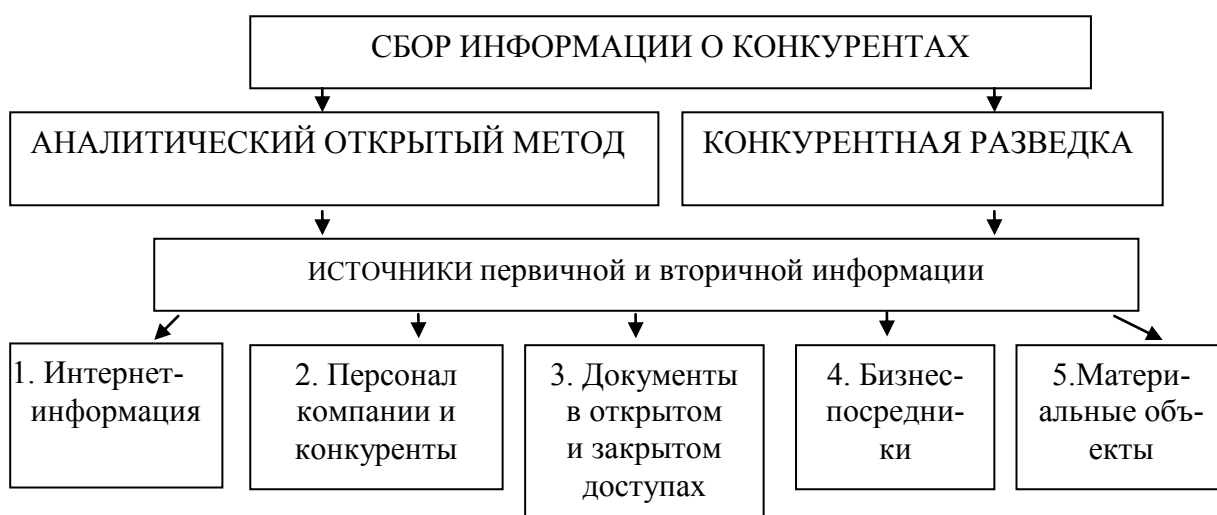


Рис. 4. Источники и методы сбора информации о конкурентах

В табл. 2 представлены основные области знаний о конкурентах, получение которых возможно у собственного персонала.

Таблица 2

Персонал как источник конкурентной информации

Подразделения	Типичные области конкурентных знаний
Президент	Мнение о конкурентах, составленное в результате личного общения или опубликованных отчетов аналитиков, советов консультантов и из других источников
Технический отдел	Инженерный анализ товаров, произведенных конкурентом; себестоимость их продукции; техническое превосходство над предложениями базовой компании; применяемые технологии
Финансовый отдел	Стоимость основных фондов конкурента; взаимоотношения с финансовым сообществом; финансовый анализ
Отдел управления человеческими ресурсами	Ключевые критерии производительности труда; разница между знаниями и квалификацией работников базовой компании и компании-конкурента; ключевые руководители компании-конкурента; организационная культура и структура компании
Инфоцентры	Публикации; неформальная библиотечная сеть
Производство	Методы сборки; соотношение труда и капитала; профсоюзы; ставка заработной платы; взаимоотношения работников
Отдел маркетинга	Затраты на СМИ; ключевые покупатели; стратегии маркетинга; доля компании в расходах покупателей; сильные и слабые стороны товаров; барьеры для расширения доли целевых покупателей
Отдел снабжения	Взаимоотношения с поставщиками; примерная стоимость материалов
Отдел НИОКР	Основные технические компетенции
Отдел продаж	Взаимоотношения с целевыми покупателями; ответные действия на инициативы конкурентов; характеристики ключевых торговых представителей; культура продаж

3. Документы в открытом доступе.

- рекламные объявления, информационные бюллетени компании, литература и брошюры, рассказывающие о товаре; маркетинговые справочники;
- ежегодные отчеты ОАО о своей деятельности;
- финансовая отчетность в органах власти;
- регистрация (отчетность) в таких агентствах и советах, как комитеты по экономическому и социальному развитию, охране окружающей среды, муниципальному и областному планированию, комитеты здоровья и безопасности;
- случаи из судебной практики;
- финансовая пресса, местная или региональная пресса;
- регистрация патентов;
- объявления о вакансиях;
- протоколы заседаний правительственных, региональных или муниципальных комиссий;
- техническая документация.

4. Закрытая документация.

- покупка бухгалтерских балансов конкурента и другой информации в комитетах статистики;
- любые документы, полученные с помощью проникновения на предприятие под видом потенциального клиента либо рабочего;
- отчеты студентов о прохождении производственной практики на предприятии-конкуренте.

5. Бизнес-посредники.

В табл. 3 показаны такие источники информации о конкурентах, как бизнес-посредники и другие лица.

Таблица 3

Третьи лица как источник информации о конкуренте

Третьи лица	Типичные сферы конкурентных преимуществ
Рекламные агентства	Расходы конкурента на СМИ, позиционирование, коммуникации, стратегии завоевания покупателей, рынка
Банки	Финансовые сделки конкурентов
Правительство	Информация об отрасли и крупнейших ее представителях
Профсоюзы	Трудовые договоры, условия труда
Поставщики	Стратегии бизнеса, цены, качество и количество приобретенных конкурентами материалов, оборудования, инструментов
Ассоциации отрасли	Внутриотраслевые поставки; общая информация о конкуренте

Третьи лица	Типичные сферы конкурентных преимуществ
Отраслевая пресса	«Словоохотливый» источник общих знаний о конкуренте
Патентные поверенные	Выданные конкуренту патенты; достоинства и недостатки поданных заявок на патент
Юристы	Интерпретация законов, влияющих на конкурентов; оценка склонности конкурента к использованию закона в своих коммерческих интересах
Консультанты	Программы конкурентной разведки; оценки конкурентов; помощь в реализации программы конкурентной борьбы
Финансовые аналитики	Деловая, финансовая и товарно-рыночная стратегии; акционерная стоимость и причины для понижения оценки компании-конкурента
Бывшие работники	Концентрированные знания о конкуренте
Покупатели	Информация о конкуренте, новых продуктах, услугах

Используются и такие методы сбора данных о конкурентах от третьих лиц:

- опрос дистрибьюторов и дилеров об условиях продаж, установленных фирмами-конкурентами; опрос розничных продавцов;
- «выведывание» информации о фирме-конкуренте у таможенных служащих; у маркетинговых посредников (рекламных агентств, консалтинговых агентств);
- «выведывание» информации у различного рода финансовых посредников.

6. Материальные объекты.

- выставочные экспонаты;
- добытые у конкурентов предсерийные образцы (для доводки собственной продукции и верификации собственных исследований);
- приобретение в пределах экономической разумности и изучение готовой продукции конкурирующих фирм;
- легальное посещение фирм-конкурентов («обмен опытом»).

Получение закрытых данных – один из спорных вопросов конкурентной разведки, вопрос об этичности здесь остается открытым. Порой фирма, стремясь избежать использования неэтичных методов сбора информации о конкурентах, поручает это так называемым «кредит-бюро» – маркетинговым (консалтинговым) фирмам, основным товаром которых являются деловые портреты представителей рынков. Кредит-бюро собирает и анализирует всевозможную коммерческую информацию, а также продает следующие виды данных:

1. Общая бизнес-справка (реквизиты, рейтинг финансового положения компании, деловые партнеры в области финансов, общие данные о товарном ассортименте, год возникновения и этапы диверсификации, наличие зарубежного филиала и сведения о нем, сведения о кадрах, частота трудовых конфликтов и т. д.).

2. Кредитно-аналитическая справка (подробные сведения о финансовом положении компании: активы и ликвидность, банковские структуры, с которыми сотрудничает компания, примерно 20 показателей относительно результатов деятельности компании не менее чем за 3 года).

3. Платежная справка (как компания расплачивается по своим заказам в течение последних нескольких лет).

4. Маркетинговая справка о компании (характеристика товарной политики фирмы, характеристика ценовой политики фирмы, характеристика сбытовой политики фирмы, политика фирмы в области продвижения своей продукции на рынке, характеристика сервисной службы компании).

В России деловыми портретами чаще всего торгуют торгово-промышленные палаты.

ГЛАВА 3. ТЕКУЩИЙ КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Текущий конкурентный анализ (ТКА) может быть охарактеризован как метод исследования конкурентного окружения фирмы с помощью оценки индивидуальных характеристик и тактики соперников.

Цель текущего конкурентного анализа – оперативное обеспечение менеджмента фирмы аналитической информацией об индивидуальных характеристиках и поведении основных конкурентов на рынке, информацией, которая дает возможность быстро принимать и реализовывать эффективные управленческие решения тактического характера (для краткосрочных периодов, то есть чаще всего продолжительностью до 1 года). Этот период целесообразно пролонгировать до 1,5–2 лет, если развитие ситуации в рыночном сегменте по истечении года продолжает определяться преимущественно теми же факторами и конкурентными преимуществами, что и раньше.

Метод ТКА представляет собой совокупность приемов оперативно-экономического анализа (построение таблиц, схем и графиков; составление аналитических записок по важнейшим изменениям; проведение мониторинга текущих изменений и др.). Наиболее важные достоинства используемых приемов – предельно полное и ясное раскрытие содержания, наглядность и выразительность его подачи. Все это способствует хорошему восприятию изменений, происходящих в конкурентных позициях, и адекватному реагированию на новую ситуацию. Вместе с тем, было бы неправильным ограничивать все богатство возможностей, потенциально имманентных конкурентному анализу, только тем, что органически свойственно именно ТКА. В условиях возрастания роли достижения долговременных конкурентных преимуществ (в первую очередь, связанных с бурным развитием высокотехнологичных производств) весьма перспективным является развитие практики применения методов стратегического конкурентного анализа.

Как правило, проведению текущего конкурентного анализа предшествует составление плана достижения победы в конкурентной борьбе. Он должен включать в себя не только этап непосредственного исследования конкурентов. Важно параллельно изучать также покупателей и характеристики собственной компании, чтобы, с одной стороны, отслеживать изменение потребностей целевой аудитории, а с другой – соотносить деятельность и индивидуальные черты конкурентов с характеристиками базовой компании. Выявление потребностей целевой ауди-

тории позволит понять степень дифференциации потребностей на рынке, обуславливающих, помимо прочего, условия конкуренции в отрасли.

Процесс исследования потребителей характеризуется следующими чертами:

- *объектом* исследования являются потребности, удовлетворяемые покупателями с помощью предложения фирмы;
- *субъектом* исследования является целевой рынок, то есть совокупность реальных и потенциальных покупателей (потребителей). Проводя такой анализ, маркетологи, как правило, используют весь спектр методов маркетинговых исследований – от опроса до эксперимента.

Каждый из методов такого исследования предполагает либо согласие респондента на предоставление специфических данных, либо сбор информации происходит без прямого контакта с потребителем и без нарушения его прав. Таким образом, методы исследования потребителей обычно отвечают всем требованиям законодательства и профессиональной этики.

Исходя из различий в объекте, предмете и методах, нецелесообразно выявлять потребности целевой аудитории в ходе проведения конкурентного анализа. По той же причине (иные объект и предмет исследования, его методология) не следует включать в структуру конкурентного анализа исследование характеристик собственной компании. Эти процессы должны идти параллельно, пересекаясь в определенных точках (рис. 5).

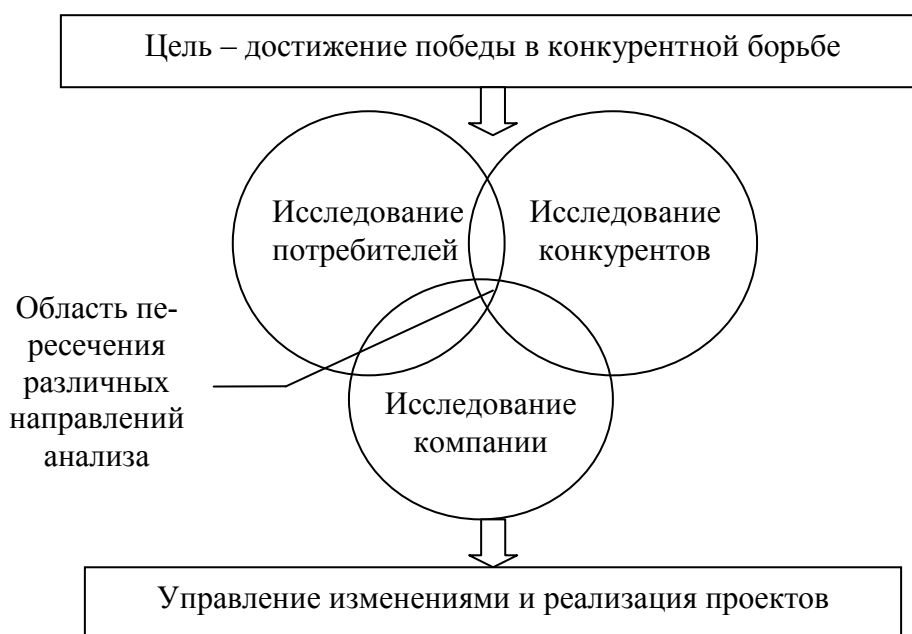


Рис. 5. План достижения победы в конкурентной борьбе

Одним из аспектов, находящихся в *области пересечения* различных направлений исследований, является *анализ отрасли*, который включает:

- сегментацию потребителей, выявление ключевых клиентов отрасли (относятся к направлению исследования потребителей);
- анализ условий конкуренции (этап текущего конкурентного анализа);
- выявление места и роли базовой компании в отрасли (одно из направлений исследования характеристик собственной компании).

Исследования потребителей и собственной компании имеют иные объекты и предметы, чем анализ конкурентов. Именно поэтому при проведении текущего конкурентного анализа они представляются как вспомогательные, но при этом не менее значимые в рамках формирования системы информационного обеспечения управленческих решений.



Рис. 6. Этапы проведения конкурентного анализа

Весь процесс анализа конкурентов может быть разделен на следующие пять этапов (рис. 6):

1. Анализ условий конкуренции в отрасли.
2. Выявление фактически существующих конкурентов и предварительный анализ их деятельности.
3. Определение приоритетных и второстепенных конкурентов.
4. Исследование деятельности конкурентов.
 - 4.1. Углубленный анализ деятельности приоритетных конкурентов.
 - 4.2. Анализ стратегий развития приоритетных конкурентов.
 - 4.3. Постоянный мониторинг деятельности всех конкурентов (включая второстепенных).
5. Оценка возможностей и угроз со стороны существующих конкурентов.

Логическим финалом проведения текущего конкурентного анализа является формирование конкурентной стратегии на ближайший период (1–2 года) для фирмы с учетом результатов соотнесения индивидуальных характеристик конкурентов и собственной компании, а также с учетом потребностей рынка и целевой аудитории.

ГЛАВА 4. МЕТОДЫ И ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА (СКА)

Стратегический анализ представляет собой анализ внутренних и внешних факторов, важных для разработки целей и стратегии деятельности предприятия. При этом обычно выделяют внутренний и внешний анализ, а также анализ конкурентоспособности. Нередко выполнение стратегического анализа дифференцируют по этапам: первые два этапа – выявление миссии и цели фирмы в долговременной перспективе, следующие три – изучение среды собственной фирмы (сначала внешней среды, затем внутренней в два этапа).

С целями конкурентного анализа в какой-то мере может перекликаться внешний стратегический анализ. Последний, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение («дальнее окружение»), то есть проводиться в соответствии с моделью GETS. Анализ проводится в контексте выявления возможностей и угроз «дальнего окружения», факторы которого оцениваются в плоскости «влияние на компанию → вероятность их реализации».

Исследование деятельности компании в контексте внешней среды предполагает также анализ общей ситуации и конкурентных условий отрасли («ближнее окружение»). Цель такого анализа – оценка следующих семи ключевых факторов внешней среды:

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Формы и интенсивность конкуренции в отрасли.
3. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
4. Сильные и слабые конкуренты.
5. Возможные действия конкурентов.
6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.

Специфическая особенность исследования внешней среды – оценка ситуации преимущественно по отрасли в целом. Даже задача анализа конкуренции в отрасли сводится к оценке каждого фактора, определению уровня конкурентного давления и выработке общей стратегии конкуренции, чтобы, во-первых, по мере возможности обезопасить компанию от воздействия всех факторов конкуренции, во-вторых –

использовать правила конкуренции в отрасли на благо компании, в-третьих – достичь конкурентного преимущества.

При определении сильных и слабых конкурентов, возможных действий тех и других процедурами стратегического анализа предусматривается разработка карты стратегических групп – ценного инструмента для оценки и сравнения рыночных позиций конкурирующих компаний. Кроме того, производится анализ стратегий конкурентов, выявление сильных и слабых соперников, оценка их конкурентных возможностей, прогноз их ближайших действий.

Специалисты по стратегическому анализу утверждают, что хорошо налаженный сбор информации о сопернике позволяет предугадать его действия, подготовить эффективные контрмеры и включить их в план действий компании. Менеджеры же, не изучающие конкурентов, рискуют получить неприятный сюрприз в виде неожиданных действий соперников.

С учетом особой сложности объекта, рассматриваемого в стратегическом конкурентном анализе, и высочайшей «цены вопроса» (к примеру, просчеты при разработке крупномасштабного геостратегического проекта могут привести страну к большим потерям территории либо вообще поставить ее на грань национальной катастрофы) представляется рациональным и эффективным проводить все три аналитические процедуры на каждом достаточно самостоятельном этапе СКА. Целесообразно выделить следующие *основные этапы стратегического конкурентного анализа*:

1. Анализ на этапе поисковых исследований.
2. Анализ при разработке альтернативных вариантов стратегии.
3. Анализ в процессе мониторинга реализации стратегии.
4. Анализ при корректировке стратегии.

Легко убедиться, что каждый этап стратегического конкурентного анализа локально замкнут на себя и, кроме того, эшелонирован во времени. Все они подлежат выполнению в строго определенной последовательности. Например, нельзя вести СКА в процессе мониторинга реализации стратегии, до того как, собственно, разработаны ее альтернативные варианты, невозможно также проводить стратегический анализ для корректировки стратегии раньше, чем выполнена совокупность соответствующих поисковых исследований и т. д.

Совокупность этих методов имеет как черты преемственности известного инструментария других видов экономического анализа, так и

некое своеобразие, обусловленное спецификой стратегического конкурентного анализа. В силу не вполне достаточной проясненности основных черт данного своеобразия на его рассмотрении целесообразно остановиться подробнее.

Экономические процессы характеризуются множеством взаимосвязанных и взаимообусловленных показателей. Задачи описания связей между большим числом объектов или признаков, выявления структуры данных, обнаружения объективно имеющих, но прямо не наблюдаемых закономерностей в настоящее время достаточно успешно решаются с помощью многомерных статистических методов.

Методы многомерного анализа получают все большее распространение на современном этапе развития науки и практики. Это обусловлено, прежде всего, постоянным увеличением сложности изучаемых совокупностей, ростом связей между составляющими их элементами, что обусловлено, в свою очередь, непредсказуемостью общественного развития, происходящим повсеместно переходом к инновационной экономике.

Факторный анализ – это статистический метод, используемый для сокращения (редукции) совокупности используемых переменных.

Необходимость проведения факторного анализа возникает в ситуации, когда специалист сталкивается с множеством взаимосвязанных переменных. Для удобства обработки данных и дальнейшего анализа первоначальное число переменных снижают, выделяя так называемые макропеременные, объясняющие связи между всеми переменными в исследовании. При этом переменные, обнаруживающие тесную корреляционную связь, объединяются в одну макропеременную, называемую фактором.

В любом случае, специфика методов факторного анализа в том, что акцент здесь делается на исследовании внутренних причин, формирующих специфику изучаемого явления, на выявлении обобщенных факторов, которые стоят за соответствующими конкретными показателями.

Итак, с помощью факторного анализа массив переменных разделяется на малое число групп, и определяются основные факторы, объясняющие связи в наборе переменных. Факторный анализ позволяет обнаружить логическую структуру сложного явления.

Сфера применения факторного анализа достаточно обширна. С помощью факторного анализа можно дать оценку явлению, которое нельзя наблюдать непосредственно. Таким способом выявляются скрытые мотивы (факторы) потребительского поведения, связанные с восприятием нового продукта. Эти факторы можно количественно измерить.

Кластерный анализ – это класс методов, которые используются для классификации объектов или событий по однородным группам, называемым *кластерами*. Однородность кластера означает, что объекты в каждой группе должны быть похожи между собой и отличаться от объектов в других группах. При этом разбиение объектов в кластерном анализе допускается не по одному параметру, а по целому набору признаков. Кроме того, различие между зависимыми и независимыми признаками не проводится. В литературе подход кластерного анализа называют также *численной таксономией*, *численной классификацией*, *распознаванием с самообучением*.

При применении кластерного анализа решается задача классификации данных и выявления соответствующей структуры в ней. Кластерный анализ позволяет анализировать достаточно большой объем информации и сжимать эти большие массивы данных до более компактных и наглядных. Важной особенностью методов кластеризации является то, что группы, или кластеры, определяются в процессе анализа, а не заранее, и у исследователя может и не быть априорной информации о распределении генеральной совокупности.

Создание системы аналитических показателей, которые в полной мере отвечали бы требованиям, предъявляемым к такой системе (применительно к объекту и предмету конкурентного анализа), является чрезвычайно сложной, затратной и трудноразрешимой задачей. К ее выполнению отечественная и зарубежная экономическая наука практически еще не приступила.

Второй шаг к параметризации исходной информации сводится, во-первых, к детализации индивидуальных характеристик конкурентов, во-вторых – к получению их локальных оценок, в-третьих – к определению обобщенных характеристик в каждой видовой группе (рис. 7 и 8).



Рис. 7. Аналитические показатели индивидуальных характеристик руководителя предприятия-конкурента (группа 3 – качественные характеристики)

В любой подгруппе качественных показателей вначале определяются *локальные индивидуальные характеристики на основе шкалирования и балльной оценки* каждой ступени характеристики. Например, по деловым качествам личности руководителя (подгруппа 1) выполняется операция шкалирования, то есть вводится их градация по шести ступеням и назначаются соответствующие баллы: очень высокие качества – 10 баллов; высокие – 8 баллов; выше средних – 6 баллов; средние – 4 балла; ниже средних – 2 балла; низкие – 0 баллов.

Подобным же образом производится шкалирование и балльная оценка по моральным качествам и способностям. Лишь такая характеристика личности руководителя, как темперамент, может иметь и другую измерительную шкалу – положим, состоящую из трех ступеней (общее число баллов остается равным 10). Среднегрупповая же оценка индивидуальной характеристики личности руководителя предприятия-конкурента находится по формуле средней арифметической – простой либо взвешенной. В последнем случае следует предварительно определить (одним из методов коллективной экспертизы) весовые коэффициенты для каждого локального показателя-характеристики.

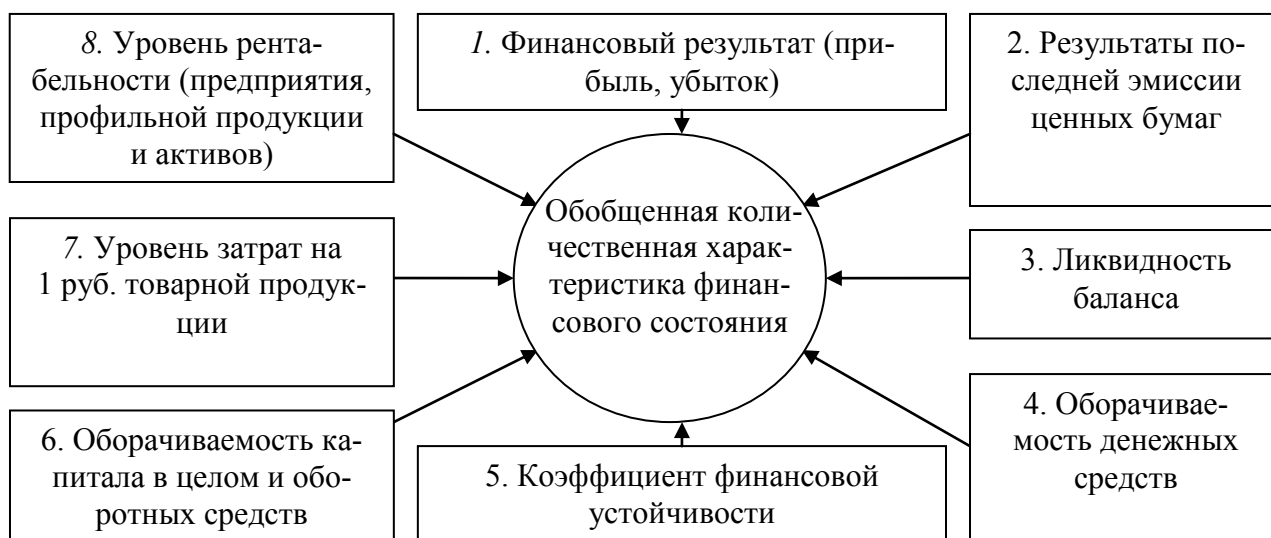


Рис. 8. Аналитические показатели индивидуальных характеристик финансового положения предприятия-конкурента

Аналогичным способом рассчитывается среднее значение балльной обобщенной характеристики каждого топ-менеджера предприятия-конкурента и производится интегральная оценка руководства конкурирующей фирмы.

В силу данного обстоятельства и в этом случае целесообразно осуществить трансформацию индивидуальных количественных характеристик соперников в обобщающие и интегральные балльные оценки индивидуальных характеристик предприятий-конкурентов. При этом особое внимание должно быть уделено максимально тщательному выполнению всей совокупности процедур подготовки, проведения и обработки результатов коллективной экспертной оценки градаций измерительной шкалы для каждого количественного параметра, а также коэффициентов значимости (весовых коэффициентов).

Наконец, на третьем, завершающем шаге проведения обобщенной оценки конкурентных позиций и возможностей предприятий-конкурентов на ближайшее и более отдаленное будущее необходимо рассчитать наиболее общий интегральный показатель «конкурентной силы» предприятия-соперника по всем локальным показателям, подгруппам и группам оценочных показателей, выделенных в процессе осуществления анализа.

Охарактеризованный выше трехшаговый алгоритм построения системы локальных, групповых, обобщающих и интегральных показателей позволяет синтезировать практически любое число количественных и качественных индивидуальных характеристик предприятия-конкурента.

С точки зрения возможности использования результатов маркетинговых исследований для идентификации целей стратегического конку-

рентного анализа и средств их достижения можно выделить следующие направления этих исследований.

1. *Определение миссии компании.* Чаще оно выполняется топ-менеджерами с помощью интуитивного подхода и с привлечением маркетолога, который обеспечивает аргументированный информационный базис для разработки миссии. Ими выявляются ключевые интересы компании в сфере продуктового портфеля и целевых сегментов рынка, уровень воплощения которых соотносится с реальными возможностями. Результат этого комбинированного подхода много ценнее для целеполагания в стратегическом конкурентном анализе, чем произвольное установление очень желанной, но явно недостижимой цели (например, «обеспечение всех нуждающихся дешевым и комфортным жильем»).

2. *Стратегическое решение о позиционировании компании и ее продукции на рынке.* При выработке маркетологами этого решения основным аналитическим материалом является карта позиционирования, демонстрирующая различия в подходах конкурентов, занимаемые ими ниши рынка, а также выявляющая так называемые пробелы на рынке, которые могут быть заняты компанией (если это целесообразно). Решение о позиционировании экономики страны на мировой арене должно коррелировать с соответствующими стратегическими решениями ведущих компаний, которые обычно обоснованы значительно лучше, чем политико-экономические решения типа «войти в первую пятерку (тройку и т. д.) стран по важнейшим экономическим показателям».

3. *Результаты маркетингового анализа макросреды предприятия* (PEST-анализ, STEP-анализ) – это прогнозы изменений в макроэкономической, политико-правовой, социальной, технологической и экологической средах. Они могут быть частично использованы в стратегическом конкурентном анализе в качестве полезного дополнения к идентичным тематическим прогнозам, выполняемым соответствующими специалистами других структурных подразделений компании.

4. *Результаты маркетингового анализа микросреды компании,* включающей поставщиков, конкурентов, посредников, потребителей и контактные аудитории (группы влияния), позволяют спрогнозировать изменения по каждой группе субъектов анализа в долгосрочной перспективе. Компании придают большое значение этому виду исследований. Ведь в отличие от факторов макросреды, субъекты микросреды являются управляемыми (контролируемыми). Поэтому в случае появления негативных тенденций у компании есть возможность не просто подстроиться под эти изменения, но и существенно повлиять на них с целью достижения собственных коммерческих интересов.

5. Выявление *тенденций изменения поведения потребителей* в отдаленной перспективе. Необходимо прогнозирование динамики потребностей и спроса на базе покупательской способности, мнений и предпочтений целевых и смежных сегментов рынка.

Все это выгодно отличает результаты, полученные с помощью маркетинговых исследований, от позаимствованного с советских времен «производственного метода» определения ориентиров будущего, когда приоритет отдается производственным возможностям (без реального учета изменений в поведении потребителей и конкурентов).

Например, если проследить тенденции индекса покупательских намерений (см. рис. 9), то оценка его колебаний дает возможность получать упреждающую информацию о приближении как положительных, так и отрицательных изменений в рыночной экономике.

6. *Итоги долгосрочного анализа рынка*, как правило, базируются на результатах следующих маркетинговых исследований:

- *анализ масштабов рынка*, дающий возможность спрогнозировать тенденции изменения рыночных объемов продажи товаров (совокупного товарооборота), а также доли рынка компании и ее конкурентов;

- *анализ потенциала рынка*, который помогает определить, какое количество товаров при определенных условиях может быть предложено рынку, сколько товаров он сможет поглотить как с точки зрения производственного потенциала (товарное предложение), так и с точки зрения потребительского потенциала (емкость рынка);

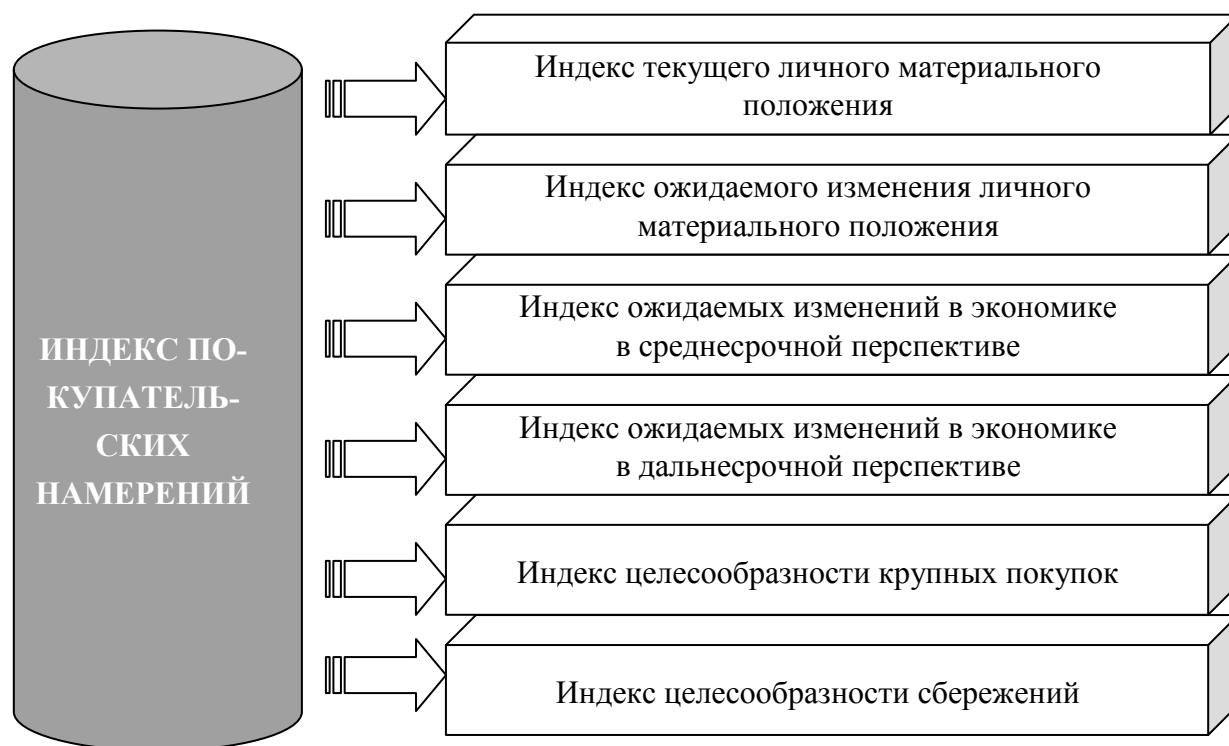


Рис. 9. Индекс покупательских намерений

– *анализ конъюнктурных колебаний* и выявление закономерностей в этом процессе, позволяющее спрогнозировать дальнейшее изменение соотношения «спрос-предложение» на конкретном рынке. Такой анализ включает в себя несколько направлений (см. рис. 10).

Состояние рынка характеризуется через систему количественных и качественных показателей, каждый из которых отображает определенную сторону конъюнктуры рынка и целесообразности сбережений.

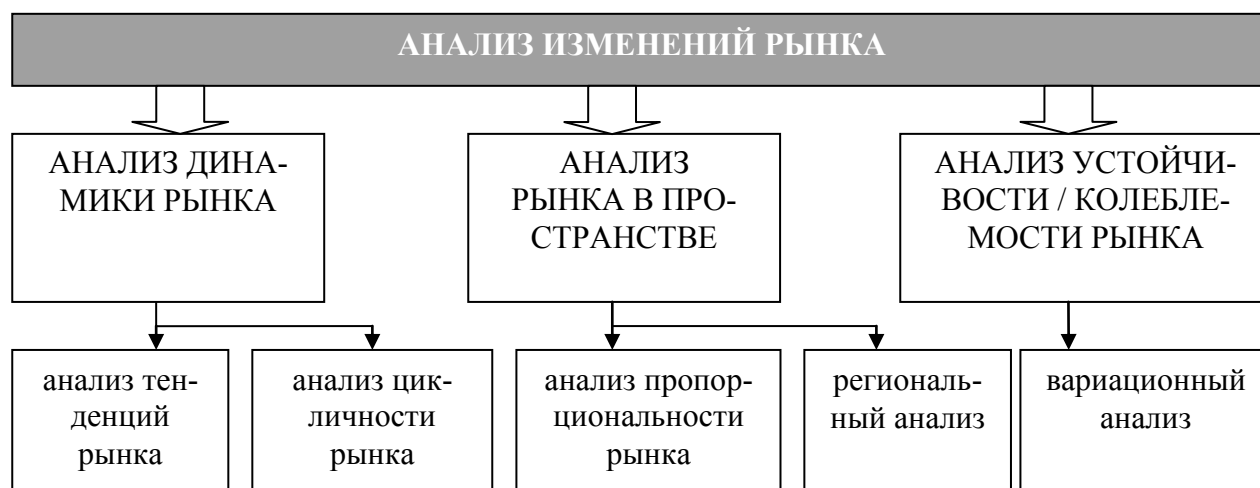


Рис. 10. Направления конъюнктурных изменений на рынке

Результаты такого рода конъюнктурных исследований могут принести неоценимую пользу при проведении стратегического конкурентного анализа, поскольку предоставляют информацию о долгосрочных прогнозах изменений на финансовых и товарно-сырьевых рынках, что в свою очередь влияет на распределение конкурентных ролей в мировом экономическом пространстве.

7. С помощью *анализа жизненного цикла товара* определяется жизнеспособность предлагаемого продукта и перспективы его дальнейшего продвижения на рынок. Знание характерных особенностей жизненного цикла существующих товаров позволяет увереннее судить о возможностях и сроках их полной либо частичной замены новыми товарами, что чрезвычайно важно для завоевания лидирующих позиций в геоэкономическом соперничестве.

8. *Применение портфельных моделей*, к которым относятся модели БКГ, Мак-Кинси, Хофера – Шенделя, ADL, Портера, Ансоффа и др., позволяет соотнести перспективность рынков (их привлекательность, стадии жизненного цикла предприятия и др.) и потенциал компании на

рынках, а также определить направления взаимосвязанного (прежде всего, по ресурсам) развития бизнесов компании. Использование портфельных моделей в стратегическом конкурентном анализе, безусловно, может повысить сбалансированность принимаемых решений на средне- и долгосрочную перспективу.

9. *Выявление ключевых факторов успеха (КФУ)*. К ним относятся факторы, в наибольшей степени определяющие эффективность ведения бизнеса на том или ином рынке. Это отраслевые характеристики, не зависящие от возможностей и слабостей конкретного предприятия.

Анализ набора КФУ дает возможность определить в достаточно долгосрочном плане направления приложения основных усилий для достижения конкурентных преимуществ. Выделяют следующие группы КФУ: производственные, маркетинговые, управленческие и т. д.

Если применить этот подход в геоэкономическом аспекте, то нетрудно обнаружить, что для большинства стран ключевыми факторами успеха могут быть следующие: доступ к ограниченным природным ресурсам, характеристики населения, развитость инфраструктуры и т. д.

10. *Результаты проведения SWOT-анализа* дают возможность выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Это помогает обеспечить соответствие потенциала компании рыночной среде, а также выявить альтернативные направления развития компании (обеспечив, например, минимизацию слабых сторон или оптимизацию использования сильных сторон для реализации рыночных возможностей). Результаты SWOT-анализа могут служить информационно-аналитической базой для обоснования стратегических управленческих решений, принимаемых как на уровне компаний, так и на государственном уровне.

Следует заметить, что существуют и другие направления маркетинговых исследований, результаты которых позволяют расширить информационную базу для проведения стратегического конкурентного анализа. Рассмотрим их далее.

1. *Уровень рентабельности рынка*. Первая составляющая, определяющая интенсивность конкуренции, – это уровень рентабельности рынка. Рентабельность рынка (R_m) определяется как отношение совокупной прибыли к совокупному потенциалу прибыли на рынке.

Для формальной оценки уровня интенсивности конкуренции предлагается воспользоваться следующей логикой: чем выше рентабель-

ность данного рынка, тем большую прибыль получают продавцы, работающие на нем. Это, в свою очередь, приводит к тому, что рынок становится все более и более привлекательным, а значит, чем выше рентабельность рынка, тем интенсивнее конкурентная борьба на этом рынке. Этот подход обладает существенным изъяном. Дело в том, что высокие прибыли могут быть характерны для ситуации, когда товар только появился на рынке, вызывая поэтому большой интерес у покупателей. Очевидно, что в таком положении спрос опережает предложение, и поэтому интенсивность конкуренции некоторое время еще невелика.

Вместе с тем высокая рентабельность посылает сигнал потенциальным инвесторам о том, что этот рынок является привлекательным, и при его значительной инерционности, после того как на нем появятся новые конкуренты, интенсивность конкурентной борьбы возрастает. Более того, в том случае, когда конкурентная борьба усиливается, когда количество производителей, работающих на рынке, становится велико, не удастся осуществлять политику «снятия сливок» – цены уже не могут быть высокими. На таком рынке значительный акцент приобретают факторы и методы неценовой конкуренции. Таким образом, относительно невысокий уровень рентабельности в данном случае соответствует очень высокой интенсивности конкуренции.

Более точная оценка рентабельности рынка (R_m) возможна, если имеются данные о прибылях, получаемых конкурентами на данном рынке. Обладать такими данными не всегда возможно, однако, имея ретроспективные отчетные данные фирмы, можно оценить активы и прибыль фирм-конкурентов. В этом случае рентабельность может быть определена по формуле (1):

$$R_m = \frac{P_r}{V'_m} \times \frac{12}{t}, \quad (1)$$

где P_r – прибыль, полученная конкурентами в рассматриваемом периоде;

V'_m – активы конкурентов на конец анализируемого периода;

t – длительность анализируемого периода, мес.

Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение, влияние конкурентов слабее. Имея данные о рентабельности, определяют ко-

эффицент интенсивности конкуренции по рентабельности (U_r). Если имеется неравенство $0 < R_m < 1$, то:

$$U_r = 1 - R_m. \quad (2)$$

Уровень рентабельности сам по себе не может служить исходной оценкой для определения уровня интенсивности конкурентной борьбы. Представляется, что в данном случае более уместны параллели с выводами по следующему локальному показателю интенсивности конкуренции – темпам роста рынка. Только исследование жизненного цикла спроса на товар может дать объяснение тому уровню рентабельности, который сложился на рынке. Без учета этого обстоятельства рентабельность представляется малоинформативным показателем с позиций оценки уровня интенсивности конкурентной борьбы на рынке.

2. *Темпы роста рынка.* Вторая составляющая, характеризующая интенсивность конкуренции на рынке, связана с темпами роста рынка. Темп роста рынка (T_m) характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах. Темп роста рынка рассчитывается на конец анализируемого и базисного периодов (V'_m и V_m) и длительности периода t по объемам рынка:

$$T_m = \frac{V'_m - V_m}{V_m} \times \frac{12}{t} + 1. \quad (3)$$

Считают, что максимальная и минимальная границы темпа роста лежат в пределах 140–70 % в год. Поэтому, если $T_m > 1,4$, то рынок находится в состоянии ускоренного роста, при изменении T_m от 1,4 до 0,7 рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания, если $T_m < 0,7$, то ожидается кризис рынка.

Интенсивность конкуренции по динамике рынка (U_t) характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов. По темпу роста рынка рассчитываются показатели интенсивности конкуренции (U_t).

Можно принять, что если $T_m > 1,4$, то $U_t = 0$;

$$\text{если } 0,7 < T_m < 1,4, \text{ то } U_t = \frac{1,4T_m}{0,7};$$

$$\text{если } T_m = 0,7, \text{ то } U_t = 1.$$

Показатель интенсивности конкуренции в данном случае характеризует остроту конкуренции. Так, при $U_t = 1$ конкуренция максимальна.

3. *Объем рынка и характер распределения рыночных долей.* Определение объемов рынка и рыночных долей фирмы на конец базисного и на конец анализируемого периодов будет косвенно влиять на интенсивность конкуренции в отрасли. Объем рынка (V_m) определяется совокупными ресурсами всех фирм, имеющих на анализируемом рынке. Объем ресурсов фирмы (V_b) определяется как сумма всех ресурсов фирмы на рассматриваемом рынке. Рыночная доля фирмы (S) определяется как отношение объемов ресурсов данной фирмы на анализируемом рынке к объему рынка:

а) на конец базисного периода:
$$S_b = \frac{V_b}{V_m}, \quad (4)$$

б) на конец анализируемого периода:
$$S_a = \frac{V'_b}{V'_m}. \quad (5)$$

Темп прироста рыночной доли фирмы (T_s) определяется изменением рыночной доли фирмы в анализируемом периоде по отношению к рыночной доле в базовом периоде. Отрицательные значения этого показателя свидетельствуют об уменьшении рыночной доли, положительные – о ее росте.

Построение таблицы рыночных долей фирм и расчет средней рыночной доли, приходящейся на одну фирму, также могут служить инструментами оценки интенсивности конкуренции в отрасли. Объем ресурсов конкурентов фирмы (V_c) определяется как сумма всех ресурсов, размещенных конкурентами на анализируемом рынке.

Количество фирм N – число фирм, расположенных на анализируемом рынке. Доля (S_m) характеризует среднеарифметическую долю ресурсов, приходящихся на одну фирму на рассматриваемом рынке.

Расчет рыночных долей производится для всех фирм, представленных на рынке. По полученным результатам строится таблица распределения рыночных долей (табл. 6).

Таблица 6

Форма таблицы распределения рыночных долей фирм-конкурентов

<i>№ фирмы</i>	<i>Фирма</i>	<i>Рыночная доля на конец базисного периода</i>	<i>Рыночная доля на конец анализируемого периода</i>
1
...
N
	ИТОГО	1,0	1,0

Анализ табл. 6 позволяет выявить изменения долей конкурентов в структуре отрасли за изучаемый период и составить список фирм, которые на данном рынке определяют основной тренд бизнеса (рыночная доля более 0,5).

Чем ближе друг к другу рыночные доли конкурентов на рынке, тем острее происходит конкурентная борьба. Необходимо оценить степень именно этой «схожести», вернее, степень разброса долей конкурентов на рынке, а затем рассчитать среднюю рыночную долю S_m , приходящуюся на одну фирму:

$$S_m = \frac{1}{N}. \quad (6)$$

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (U_d) характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и, вероятно, аналогичной стратегией. Интенсивность конкуренции U_d тем выше, чем ниже коэффициент вариации рыночных долей на конец анализируемого периода:

$$U_d = \frac{1 - \sqrt{\frac{1}{N} \times \sum (S'_i - S_m)^2}}{S_m}. \quad (7)$$

Расчет *обобщенных характеристик интенсивности конкуренции* производится по следующим показателям:

- интенсивность конкуренции по рентабельности рынка (U_r);
- интенсивность конкуренции по динамике рынка (U_t);
- интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (U_d).

Кроме того, возможно рассчитать обобщенный показатель интенсивности конкуренции (U_c), который характеризует общую меру привлекательности анализируемого рынка.

Обобщенная характеристика интенсивности конкуренции рассчитывается по данным показателей U_t , U_r , U_d как их среднее геометрическое:

$$U_c = \sqrt{U_t \times U_r \times U_d}. \quad (8)$$

При стремлении U_c к 1 конкуренция обостряется. В случае если U_t или U_r неизвестно, то U_c не рассматривается. Существенным методологическим недостатком известных методик количественной оценки интенсивности (силы) конкуренции на рынке является их базирование

на косвенных методах измерения, для которых характерно использование в качестве наблюдаемых показателей параметров состояния рынка и его участников, весьма опосредованно отражающих действие конкурентных сил. Все показатели интенсивности конкуренции рассчитываются на основании показателей рыночной доли предприятий, рентабельности продаж, темпов роста рынка и т. п.

Существуют и альтернативные подходы к измерению силы конкуренции, например, метод «прямой» оценки силы конкуренции. Он предполагает качественно иную трактовку понятия силы конкуренции и, как следствие, качественно иной подход к ее количественной оценке.

Основой этого подхода является идея оценки давления на фирму, оказываемого со стороны конкурентов, через величину потерь прибыли фирмы, оцениваемую как разность между потенциально возможной и фактически полученной прибылью. При этом максимально возможная прибыль фирмы оценивается с помощью агрегированной экономико-математической модели поведения фирмы на рынке в предположении отсутствия конкурентов.

Соответствующий индекс силы конкуренции (I_c), действующей на фирму, рассчитывается по формуле:

$$I_c = \begin{cases} 1 - V_0 / V_m, & V_0 > 0; \\ 1, & V \leq 0, \end{cases} \quad (9)$$

где V_m – максимально возможная прибыль фирмы, то есть прибыль, которую фирма могла бы получить, будучи монополистом на рынке фиксированного товара;

V_0 – фактическая прибыль фирмы.

I_c принимает значение в диапазоне от 0 до 1 в зависимости от степени влияния конкурентов на результаты деятельности фирмы.

Кроме оценки степени интенсивности конкуренции на основании показателей рыночной доли предприятий, рентабельности продаж, темпов роста рынка и других факторов для анализа условий конкуренции в отрасли применяют методы диагностики концентрации на рынке.

4. Методы диагностики концентрации на рынке. Для анализа состояния рыночной структуры антимонопольные службы большинства развитых стран, включая Россию, применяют различного рода показатели и индексы. В специальной литературе предлагаются следующие показатели:

– индекс концентрации;

- коэффициент относительной концентрации;
- индекс Херфиндаля – Хиршмана;
- ранговый индекс концентрации;
- коэффициент энтропии;
- коэффициент вариации рыночных долей;
- коэффициент Джини;
- индекс максимальной доли;
- индекс обратных величин долей.

На практике чаще других используются первые четыре показателя, алгоритмы определения которых представлены ниже.

4.1. Индекс концентрации. Индекс концентрации определяется как сумма рыночных долей k крупнейших продавцов рынка:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k q_i, \quad (10)$$

где CR_k – индекс концентрации;

q_i – доля производства (продаж) данной фирмы в объеме выпуска (сбыта) отрасли.

Как правило, значение индекса исследуется для трех-четырех крупнейших фирм рынка. В первом случае индекс называется трехдольным, во втором – четырехдольным. Рынок считается:

- неконцентрированным при значениях индекса для трех фирм ниже 45 %;
- умеренно концентрированным при $CR_3 = 45\text{--}70$ %;
- высококонцентрированным при $CR_3 > 70$ %.

В практике антитрестовского законодательства США чаще всего используется четырехдольный индекс концентрации, т. е. $k = 4$. В случае если $CR_4 > 75$ %, вводятся ограничения на слияние предприятий.

Существенным недостатком данного индекса является то, что он абсолютно нечувствителен к распределению долей на рынке среди этих первых лидеров. Поэтому индекс концентрации может использоваться только в качестве очень грубой оценки концентрации на рынке и диагностики его структуры.

4.2. Коэффициент относительной концентрации. Коэффициент относительной концентрации рассчитывается как отношение долей крупнейших предприятий рынка в общей сумме предприятий к долям продукции этих предприятий в общем объеме выпускаемой продукции:

$$K = \frac{b}{a}, \quad (11)$$

где K – коэффициент относительной концентрации;

b – доля крупнейших предприятий рынка в общей сумме предприятий (в %);

a – доля продукции этих предприятий в общем объеме выпускаемой продукции (в %).

Данный показатель измеряется в абсолютных значениях. Чем ближе значение коэффициента к нулю, тем более высокая степень концентрации наблюдается на рынке. Легко убедиться, что в случае рынка совершенной конкуренции, когда все предприятия имеют одинаковые и равные доли, индекс равен единице.

4.3. Индекс Херфиндаля – Хиршмана. Индекс Херфиндаля – Хиршмана, являющийся наиболее популярным среди аналитиков, определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке:

$$HHI = \sum_{i=1} q_i^2, \quad (12)$$

где HHI – индекс Херфиндаля – Хиршмана;

q_i – доля производства (продаж) данной фирмы в объеме выпуска (сбыта) отрасли.

Если доли фирм, работающих на рынке, одинаковы, то формула (12) дает значение, равное $1/n$. В том случае, когда на рынке работает одна фирма – в условиях чистой монополии – доля фирмы равна единице, и индекс также будет равен единице. Таким образом, индекс Херфиндаля – Хиршмана изменяется в пределах:

$$\frac{1}{n} < HHI < 1, \quad (13)$$

где n – число фирм, действующих в отрасли.

Из свойств рассматриваемого индекса следует вывод: чем меньше индекс, тем меньше концентрация на рынке. Положительной стороной этого индекса является то обстоятельство, что он не зависит от проблемы выбора числа предприятий, учитываемых в индексе: в него включаются доли всех работающих на рынке предприятий.

Основной недостаток индекса связан с тем, что его нижняя граница является плавающей. Поэтому, когда на разных рынках индекс принимает одинаковые значения, то это вовсе не означает, что перед нами

рынки с однотипной структурой и концентрацией.

4.4. *Ранговый индекс концентрации (индекс Холла – Тайдмана, индекс Розенблюта).* Индекс рассчитывается на основе сопоставления рангов фирм рынка следующим образом:

$$HT = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1} , \quad (14)$$

где HT – ранговый индекс концентрации;

R_i – ранг фирмы на рынке (по убывающей, у самой крупной фирмы ранг 1);

q_i – доля фирмы.

Ранговый индекс изменяется в пределах от $1/n$ до 1, где n – число фирм в отрасли. Чем меньше показатель, тем меньше концентрация на рынке.

Приведенные выше индексы встречаются чаще всего в научной, практической и нормативной литературе, посвященной исследованию структуры рынков. Как показал анализ индексов, каждый из них, обладая определенными преимуществами перед другими, имеет и недостатки. Многочисленность методов исчисления индексов и многообразие самих индексов, характеризующих в той или иной степени структуру рынка, говорит, с одной стороны, о сложности анализируемого объекта исследования, а с другой – об отсутствии единой методики, удовлетворительно решающей поставленную задачу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из всего сказанного в работе следует вывод о том, что конкуренцию можно идентифицировать как объективное условие функционирования рынка, которое влияет на деятельность всех хозяйствующих субъектов и заставляет их постоянно совершенствовать свою деятельность либо путем снижения издержек и цен, либо путем улучшения качественных характеристик товара.

Залогом победы в конкурентной борьбе является наличие конкурентного преимущества фирмы, базирующегося на различных источниках. Конкурентное преимущество – понятие относительное. Оно определяется путем сравнения наиболее важных характеристик деятельности базовой фирмы с ее конкурентами. Это обуславливает значимость проведения текущего конкурентного анализа, позволяющего определить конкурентные позиции базовой фирмы и ее соперников на основе оценки их индивидуальных характеристик.

Всесторонняя оценка положения фирмы в конкурентной среде должна быть проведена по всем функциям, подразделениям и направлениям деятельности. Тем самым одновременно достигается совокупность параметров конкурентного превосходства.

Необходимо постоянно и целенаправленно проводить конкурентный анализ на предприятии – как текущий (для определения существующих конкурентов, выявления их сильных и слабых сторон и формирования на основании этого краткосрочной и среднесрочной программы конкретных действий предприятия), так и стратегический, позволяющий прогнозировать в более долгосрочной перспективе появление новых конкурентов. Результаты такого рода прогнозного анализа конкурентной среды могут служить основой для формирования будущих конкурентных стратегий, дающих возможность предприятию осуществлять эффективное перспективное планирование своей деятельности на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. 145 с.
2. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.management.com>. (Загл. с экрана).
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания : пер. с англ. / Х. Виссема. М. : Финпресс, 2000. 560 с.
4. Гордон Я. Целевая конкуренция : пер. с англ. / Я. Гордон. М. : Вершина, 2006. 340 с.
5. Илышев А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А. М. Илышев, Н. Н. Илышева, Т. С. Селевич. М. : Финансы и статистика, 2010. 480 с.
6. Илышев А. М. Общая теория статистики : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. М. Илышев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 450 с.
7. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. СПб. : Питер, 2000. 320 с.
8. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие : пер. с англ. / М. Портер. М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. 200 с.
9. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга менеджера по финансам. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю. Б. Рубин. М. : СОМИНТЭК, 1996. 360 с.
10. Светульников С. Г. Методы маркетинговых исследований : учеб. пособие / С. Г. Светульников. СПб. : Издательство ДНК, 2003. 420 с.

Учебное издание

Юрьева Лариса Владимировна

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

Редактор *Т. Е. Мериц*

Корректор *А. А. Загоруйко*

Компьютерная верстка *Е. В. Суховой*

Подписано в печать 19.09.2014. Формат 60×90 1/16.
Бумага писчая. Плоская печать. Усл. печ. л. 3,25.
Уч.-изд. л. 2,6. Тираж 50 экз. Заказ № 1584.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru

