

Лекція 6 Дослідження конкурентоспроможності підприємства

Конкурентний аналіз – аналіз, що базується на оцінках індивідуальних характеристик конкурентів, виявлені їх сильних та слабких сторін. Дослідження конкурентів проводять за наступними напрямками:

- 1) дослідження конкурентної арени, значущості та положення на неї підприємства;
- 2) визначення та оцінка діяльності основних конкурентів, оцінка сильних та слабких сторін їх діяльності;
- 3) дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства;
- 4) виявлення конкурентної переваги – ексклюзивна цінність товару (послуги), що має підприємство, яка забезпечує переваги над конкурентами;
- 5) аналіз конкурентної позиції підприємства.

Метою дослідження конкурентів є формування конкурентної карти ринку, яка, з одного боку, дає можливість класифікувати конкурентів по позиції, яку вони займають на ринку, а з іншого боку, уможливорює такий розподіл ринкових часток конкурентів та самого підприємства, що дозволяє контролювати місце власне самого підприємства, фірм-лідерів, фірм-аутсайдерів.

Процес дослідження конкурентів полягає у здійсненні низки послідовних процедур (рис.2.13).

Дослідження конкурентів передбачає визначення переліку реальних та потенційних конкурентів, збір інформації про всі аспекти їх діяльності, оцінку потенційних можливостей та прогнозування дій конкурентів, зіставлення та порівняння конкурентоспроможності підприємства.

Під час проведення досліджень конкурентів слід забезпечити дотримання основних принципів, які сприятимуть високій його результативності:

- систематичності;
- високій ступінь інформативності;
- економічна доцільність;
- легальність.

Одним з найважливіших показників конкурентного положення підприємства на ринку є частка ринку, яку воно займає, чим вона більш тим краще конкурентні позиції, Вона розраховується відношенням частки підприємства до загального обсягу продажу на ринку.

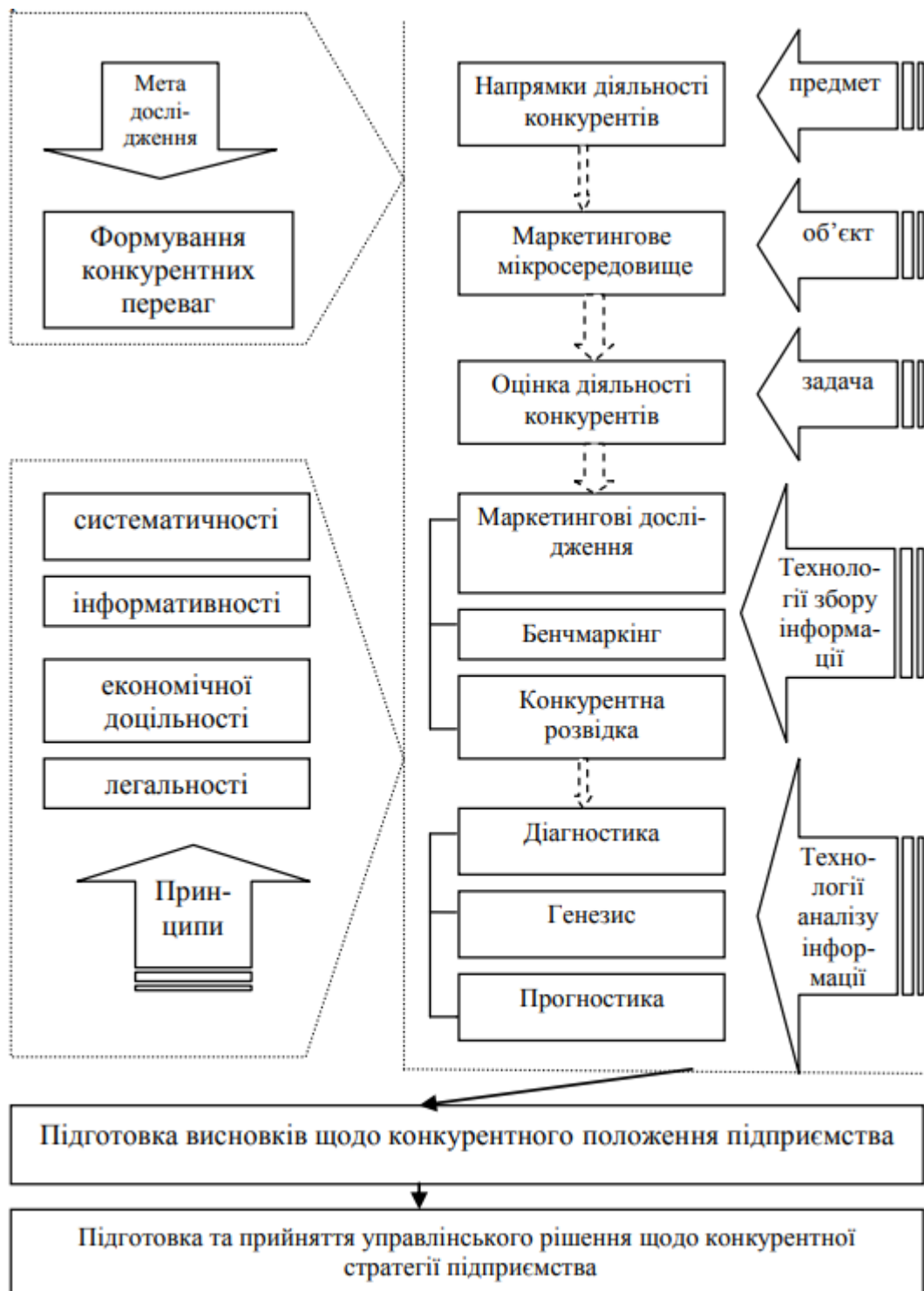


Рисунок 2.13 – Структурно-логічна схема аналізу конкурентів

З погляду результативності діяльності підприємств-конкурентів на ринку й завоювання ними там сильних позицій можна виділити наступні основні напрями, за якими необхідно проводити дослідження:

1. Імідж підприємства.
2. Концепція продукту, на якій базується діяльність підприємства.
3. Якість продуктів, рівень їхньої відповідності світовому рівню (звичайно визначається шляхом опитувань або порівняльних тестів).
4. Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності (видів бізнесу), розмаїтість номенклатури продуктів.
5. Сумарна ринкова частка головних видів бізнесу.
6. Потужність науково-дослідної й конструкторської бази, що характеризує можливості по розробці нових продуктів (розмір бюджету НІОКР, число співробітників, оснащеність предметами й коштами праці, ефективність НДВКР).
7. Потужність виробничої бази, що характеризує можливості перебудовуватися на випуск нових продуктів і нарощувати обсяги випуску освоєних продуктів (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їхній рівень і ефективність використання, структура витрат, у тому числі використання фактору економії залежно від обсягу й освоєння випуску).
8. Ринкова ціна з урахуванням можливих знижок або націнок.
9. Частота й глибина проведених маркетингових досліджень, їхній бюджет.
10. Передпродажна підготовка, що свідчить про здатність підприємства залучати й утримувати споживачів за рахунок більшого задоволення їхніх потреб.
11. Ефективність збуту з погляду каналів руху товарів, що використовуються.
12. Рівень стимулювання збуту (працівників збутових служб підприємства, торговельних організацій і споживачів).
13. Рівень рекламної діяльності.
14. Рівень післяпродажного обслуговування.
15. Політика підприємства в зовнішнім підприємницькому середовищі, що характеризує здатність підприємства управляти в позитивному плані своїми відносинами з державною й місцевою владою, громадськими організаціями, пресою, населенням тощо.

На підставі конкурентного листа й опитувань потенційних споживачів проводять позиціонування підприємства на ринку. Позиціонування – місце розташування нашого підприємства в ряді конкурентів. У процесі позиціонування виявляються непомітні конкурентами лінії на ринку, там де є попит покупців.

Крім того, визначається положення підприємства на ринку. Портер М. запропонував модель положення підприємства на ринку, яка характеризує 3 позиції, що забезпечують його конкурентоспроможність (рис 2.14).

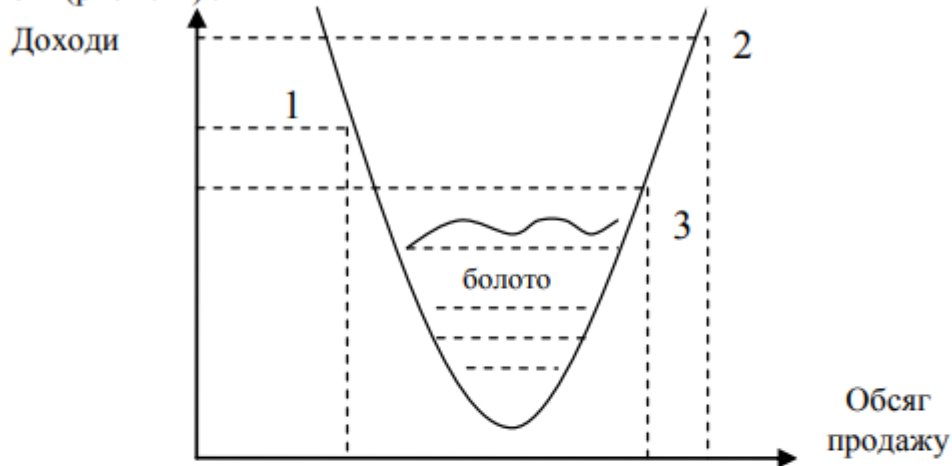


Рисунок 2.14 – Конкурентні стратегії підприємства

1 позиція – сконцентрована стратегія, її займають підприємства, що виготовляють і реалізують товари особливого попиту (ексклюзивні товари). Підприємство займає невелику частку на ринку, але реалізуючи товари для вузького кола осіб (сегмента), що відповідають потребам цих осіб, диктує високі ціни на цей товар, тим самим забезпечує свій дохід.

Перевага: – унікальність товару; – великий дохід.

2 позиція – стратегія захоплення, її займають підприємства, що як правило, роблять і реалізують товари масового попиту. Ці товари реалізуються по низьким (доступним) цінах. Фірма має могутню матеріально-технічну базу і роблять великий обсяг продукції (з одиниці товару фірма одержує мінімум прибутку, але виграє за рахунок обсягу продажів).

Перевага: – доступність ціни.

3 позиція – диференційована стратегія, її займають підприємства, що виготовляють якісну продукцію на основі заглибленого вивчення ринку, його сегментації. Покупці згодні платити більш високу ціну за якісну продукцію.

Важливими методами конкурентного аналізу є конкурентна розвідка та бенчмаркінг. Конкурентна розвідка – маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, вона представляє собою цілеспрямований збір інформації про конкурентів для прийняття управлінських рішень щодо подальшої стратегії і тактики ведення бізнесу на визначеному товарному ринку.

На відміну від інших інструментів дослідження конкурентів та конкуренції поняття конкурентної розвідки слід поширити не тільки на існуючі компанії, що реалізують аналогічні товари або послуги, але і на можливих майбутніх конкурентів, а також частково – на постачальників і клієнтів. Інформація про контрагентів може стати суттєвою конкурентною перевагою, тому пошук інсайдерської інформації, тобто службової інформації (або інформації, яка становить службову таємницю), йдеться, зокрема, про точну й конкретну ділову або фінансову інформацію, є окремим завданням маркетингових досліджень.

Метою конкурентної розвідки є пошук та збирання інформації, а не її аналіз. Аналіз присутній тільки як інструмент вилучення необхідної інформації з непрямих даних. Конкурентна розвідка виконує переважно допоміжну інформаційну функцію доповнення маркетингового аналізу для цілей стратегічного управління. Методи конкурентної розвідки:

1) кабінетні – аналіз документів тобто відомостей з офіційних джерел (державної статистики, аналітичних звітів, в ЗМІ, коментарів і прогнозів фахівців, річних звітів конкурентів, їх офіційних сайтів та інше), та польові – замовлення товару або послуг конкурента, маскування під клієнта, маскування під людину, яка влаштовується на роботу;

2) прямі – збір даних з відкритих джерел інформації, та непрямі – збір даних із закритих джерел інформації;

3) зовнішнє спостереження і проникнення;

4) методи промислового шпигунства – агентурний та технічний.

Конкурентна розвідка реалізується з урахуванням низки принципів. Головним з них є те, що збір необхідної інформації повинен здійснюватися законним шляхом та з урахуванням існуючих етичних норм. Застосування в конкурентній розвідці незаконних і неетичних методів збору інформації в умовах інформатизації та поширення доступу до неї є недоцільним, оскільки значний масив інформації щодо

діяльності конкурентів став більш доступним із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій.

Наступний принцип зумовлений безперервною зміною конкурентного середовища, тому вона повинна здійснюватися безперервно та комплексно. Важливим також є забезпечення конфіденційності результатів конкурентної розвідки.

Процес бенчмаркінгу передбачає виконання шести основних етапів:

- 1) визначення функцій і процесів, що потребують поліпшення та удосконалення на підприємстві;
- 2) визначення найкращих підприємств;
- 3) вибір процедур, методів, і показників порівняння;
- 4) вимірювання показників підприємства;
- 5) вимірювання показників інших підприємств.
- 6) використання одержаної інформації для покращення діяльності та показників підприємства, розробка та реалізація плану дій.

З аналітичної точки зору у контексті бенчмаркінгу виділяють три найважливіших типи аналізу:

- 1) внутрішній аналіз переваг, передбачає порівняння показників всередині підприємства (між відділами, філіями або товарними групами тощо);
- 2) зовнішній аналіз переваг звертає увагу на схожі види діяльності, зокрема діяльність конкурентів, підприємств у межах певного товарного ринку;
- 3) функціональний аналіз переваг, у процесі якого аналізуються подібні функції або процеси в різних галузях. Суть полягає в пошуку найкращих результатів всюди, де вони тільки можуть бути. Рішення

конкретної організації про вибір одного з цих трьох типів залежить в кінцевому підсумку від реальної ситуації. Бенчмаркінг дозволяє:

Джерела інформації для бенчмаркінгу:

- 1) звіти про діяльність і фінансові показники підприємства та організацій;
- 2) спеціалізовані видання, журнали, книги, бази даних тощо;
- 3) державний перелік підприємств;
- 4) особисті ділові зв'язки і контакти (офіційні і неофіційні);
- 5) спеціалізовані консалтингові компанії;
- 6) пов'язані безпосередньо з роботою і діяльністю фірми конференції, семінари, ярмарки;
- 7) об'єднання, союзи, дослідницькі установи і тощо;
- 8) залучення нових фахівців;
- 9) маркетингові клуби;
- 10) участь у наглядних радах, а також конференціях, виставках, семінарах тощо.

Практичне використання результатів бенчмаркінгу має величезне значення для подальшого інноваційного розвитку підприємства.