

УДК 65.011.47:339.137.2

Томчук В.В., асистент[©]

Вінницький національний аграрний університет

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТІВ

У статті розглянуто технологію аналізу пошуку конкурентних переваг.

Ключові слова: ринок, аналіз, конкуренти, аналітична діагностика, експертна діагностика, імітаційна діагностика, переваги.

Постановка проблеми. У системі практичного управління конкурентними перевагами підприємства особливий інтерес являє діагностика основних характеристик конкурентного середовища, факторів, які визначають її активність. Дані аналітичні процедури дають змогу оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті й створюють умови для раціональнішого використання наявних ресурсів у процесі взаємодії з конкурентами. З практичної точки зору не менш важлива технологія вивчення діяльності власне конкурентів - основного елемента конкурентного середовища підприємства.

На жаль, у даний момент немає систематизованих пропозицій і рекомендацій щодо конкурентного аналізу. І тому робота конкурентів часто аналізується за аналогією з аналізом виробничо-господарської діяльності власного підприємства, що не дає відповіді на ключові питання аналізу. Наприклад, у чому полягають цілі й наміри конкурентів, яка міра їхнього домінування на ринку, як передбачити зміни в товарно-асортиментній і ціновій політиці конкурентів, у чому полягають переваги товаропровідних мереж конкурентів, чим відрізняється діяльність конкурентів у стимулюванні реалізації продукції та ін. У той же час без відповідей на подібні питання неможливо оцінити міру агресивності конкурента й реальних можливостей випередити його в боротьбі за збільшення ринкової частки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження наукових праць Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, Н.Є. Симеонової Р.А. Фатхутдинова та ін. і діюча практика ролі конкурентного аналізу свідчать про те, що є цілий ряд принципово важливих проблем, які потребують удосконалення.

Мета статті. Метою проведення дослідження є вивчення ролі аналізу при оцінці конкурентів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Знання про конкурентів, їх реальні і плановані дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг.

Система управління повинна бути здатна на практиці реалізувати вироблену стратегію конкуренції, довести її до реальних конкурентних переваг,

тобто обґрунтувати, розробити й впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. При цьому важливо правильно вибрати місце, час і ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги.

Технологію пошуку конкурентних переваг необхідно розглядати як частину постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення прийомів і методів ведення конкурентної боротьби з метою виявлення причин та умов виникнення конкурентних переваг. На рис. 1 показано принципову схему цієї технології. Вона включає три стадії: локалізацію процесу пошуку, визначення потенційних можливостей зростання, аналіз причин та умов виникнення конкурентних переваг.

Результат кожної стадії — аналітична інформація, що забезпечує керівництво підприємства необхідними даними для вивчення особливостей конкурентних переваг, якими володіють суб'єкти ринку.

З погляду проведення практичних досліджень аналізу ринку, найскладнішим завданням є визначення логічної послідовності процесу пошуку, формування й утримання стратегічних переваг основних учасників ринку [2].

Вивчення конкуренції є складовою вивчення й аналізу ринку в цілому. Найчастіше специфіка конкурентної боротьби в сучасній практиці системних досліджень вивчається за такими основними напрямками:

- зовнішні й внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- ступінь використання інструментів маркетингу в процесах розробки стратегії конкурентної боротьби.

Тобто, завданнями конкурентного аналізу є вивчення можливостей підприємства формувати і розвивати основний вид діяльності в реальних умовах з врахуванням нестабільності факторів зовнішнього середовища і їх невизначеності.

Частка ринку, рівень прибутку підприємства визначається тим, наскільки ефективно підприємство протидіє наступним п'яти конкурентним силам:

- 1) новим конкурентам, які реалізують продукцію і проникають у галузь;
- 2) загроза з боку товарів-замінників;
- 3) компаніям-конкурентам, які уже закріпилися на галузевому ринку;
- 4) дії продавців (постачальників);
- 5) дії покупців (споживачів, клієнтів).

Комплексний конкурентний аналіз дозволяє керівництву вибрати конкурентну стратегію, яка є частиною загальної стратегії. Конкурентна стратегія підприємства націлена на досягнення конкурентних переваг на перспективу. Якщо підприємство зайняте виробництвом тільки одного виду продукції, то розробляється стратегія цього бізнесу. Якщо підприємство виробляє декілька видів продукції, то з кожного напрямку виробництва розробляється відповідна цільова стратегія. При розробці стратегій використовують методи SWOT-аналізу.

В рамках конкурентного аналізу оцінюється конкурентоспроможність продукції, яка ґрунтується на дослідженні потреб споживачів і вимог ринку.

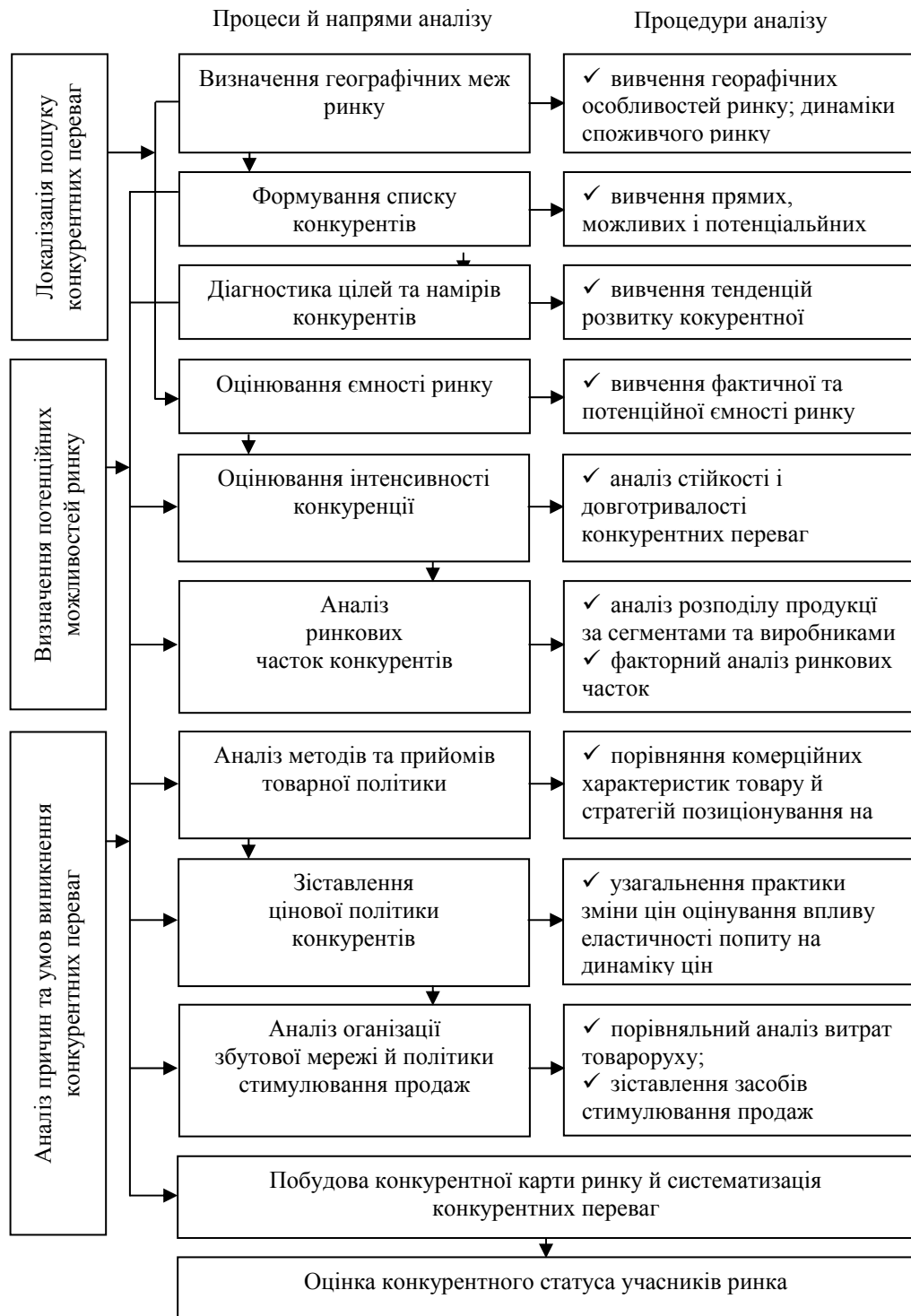


Рис. 1. Технологія пошуку й аналізу конкурентних переваг [1]

Для оцінки конкурентоспроможності продукції необхідно порівняти параметри аналізованої продукції із товаром-конкурента. Для цього розраховують одиничні, групові і інтегральні показники конкурентоспроможності продукції.

Для виявлення, вивчення характеру, ознак, виявлення причин відхилень у положенні конкурентного середовища, на нашу думку, потрібно використати прийом діагностики, що є засобом, методом та інструментарієм всебічного дослідження маркетингових, і зокрема, конкурентних відносин через конкурентну сегментацію.

Виділяють три основних форми організації процесу діагностики — аналітичну, експертну й діагностику з використанням моделі, тобто імітацію.

Аналітична діагностика — це процес установлення діагнозу безконтактними й контактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації, використання результатів маркетингового дослідження, методів конкурентного аналізу стратегічних груп, аналізу конкурентних карт ринку (ретроспективних і перспективних).

Експертна діагностика ґрунтується на інформації отриманій за допомогою проведення експертних і соціоекономічних опитувань.

За імітаційною (модельною) діагностикою можна одержати інформацію про об'єкт шляхом імітаційного моделювання. Використання цього методу ускладнюється наявністю інформаційного вакууму у багатьох напрямках маркетингової й виробничо-фінансової діяльності основних суб'єктів ринку.

Результатом проведення діагностики повинно бути визначення поточного й перспективного плану розвитку конкуренції на аналізованому ринку. Виходячи з результатів діагностики, визначаються пріоритетні маркетингові заходи для посилення конкурентного потенціалу підприємства. Конкурентна діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін основних учасників ринку дає можливість привести у відповідність власні стратегічні можливості підприємства з детермінантами безпосереднього оточення в конкурентному середовищі.

Конкурентцію як частину комплексного дослідження ринку можна вивчати за такими напрямками:

- основні конкуренти, які володіють найбільшою частиною ринку;
- конкуренти, що найбільш динамічно розвивають свою діяльність;
- торговельні марки товарів-конкурентів;
- форми й методи збутової діяльності;
- інструменти цінової політики;
- характеристики стратегічних товарних сегментів і груп;
- наявність особливих властивостей у продукту, завдяки яким збільшується попит з боку споживачів;
- можливості подальшої диверсифікованості для лідерів ринку;
- офіційні дані про прибуток конкурентів [4].

На нашу думку, цей перелік можна доповнити аналізом впливу демографічних, соціально-економічних і сезонних факторів. Однак необхідність

обліку факторів зовнішнього середовища диктується, як правило, специфікою ринку й основних асортиментних груп.

Г. Л. Багієв розглядає конкурентну діагностику як найбільш складну, але необхідну частину аналізу ринку. При цьому основними показниками аналізу конкуренції, на його думку, є обсяги реалізації продукції підприємствами конкурентами на конкретному ринку, використовувані маркетингові стратегії й можливості фінансової підтримки, специфіка розширення меж товарних груп, зростання ринку існуючого продукту на основі використання підприємствами поліпшуючих інновацій [3].

Західна практика конкурентної діагностики як основні напрямки конкурентного аналізу пропонує відслідковувати прямий і непрямий вплив конкурентів з урахуванням розміру ринкової частки, характеристик товару, стратегій позиціонування [5].

Конкурентні переваги тісно пов'язані з конкретними географічними ринками, їхнє правильне визначення є необхідною умовою коректності наступних процедур пошуку. При виборі географії доцільно враховувати ряд факторів:

- специфіка використання товару;
- розумна альтернативність запропонованих на ринку товарів;
- вартість транспортування товарів до місця їхнього використання;
- частота покупок.

Для вивчення конкуренції на виділеному географічному ринку необхідно визначити, які саме підприємства-конкуренти найбільше перешкоджають реалізації цілей аналізованого підприємства. Використовуються різні прийоми вибору.

1. Вибір найближчих конкурентів.
2. Вибір могутніших конкурентів.
3. Вибір підприємств, що володіють значною сумарною часткою на ринку.
4. Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку.
5. Вибір усіх можливих конкурентів.

Усі ці обставини повинні бути враховані при вихідній класифікації відібраних конкурентів у групи за мірою їхньої агресивності у виробничо-господарських відносинах з розглянутим підприємством.

В окремих випадках корисним з погляду організації аналітичних робіт є попереднє ранжирування конкурентів у відібраних групах. Ця процедура необхідна при наявності великого вихідного масиву аналізованих підприємств і виконується з метою виключення ситуацій, у яких через ліміт ресурсів і часу найбільш важливі конкуренти не будуть розглянуті в ході діагностики. Як критерії ранжирування доцільно використати такі характеристики:

- ринкову частку;
- обсяг реалізації продукції;
- норму прибутку за групами видів продукції;
- рентабельність виробництва;

- бюджет маркетингу.

Внаслідок проведених операцій вихідний склад конкурентів буде більше відповідати поставленим цілям аналізу.

Висновки. Таким чином, конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує підприємства систематично відслідковувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки в такий спосіб підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості, розробити оптимальну, з погляду прибутковості, маркетингову стратегію, спрямовану на створення й підтримку власних конкурентних переваг.

Аналіз на основі такої інформаційної бази можна вважати повним, системним і трудомістким. При цьому ринок, що складається з усіх можливих конкурентів, найбільш релевантний, тому що включає:

- реальних конкурентів, що виробляють як дану продукцію, так і товари з високим короткостроковим заміщенням;
- потенційних конкурентів і ті потужності, які протягом року без значних додаткових витрат можуть бути перепрофільовані на виробництво розглянутої продукції.

Корисність використання того або іншого з перерахованих прийомів залежить від особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку й конкурентної позиції підприємства щодо якого проводиться аналітична робота.

Література

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л.Азоев, А.П. Челенков. - М., 2000. - 459 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. - 280 с.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Х. Анн. Маркетинг./ Под общ. ред. Багиева Г.Л. - М.: ОАО Издательство «Экономика», 1999.-703 с.
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. -К.: ЦНЛ, 2006. -384 с.
5. Richardson B., Richardson R. Business Planning. An approach to Strategic Management / 2rd Edition: PITMAN publishing, 1998. - 375 p.

Summary

Tomchuk V.V.

Vinnitsa National Agrarian University

ANALYSIS OF COMPETITORS

The technology of analysis of the search of competitive advantages is considered in the article "Analysis of Competitors' Activity" by Tomchuk V.V. of the Vinnitsa National Agrarian University.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2011 р.