

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Каждая компания, которая только начинает свою экономическую деятельность сталкивается с целым рядом сложностей, влияющими на её результативность. Руководителям фирмы приходится принимать ряд мер, чтобы корректировать свою работу, подстраиваясь под рынок внутри своего сегмента. К таким сложностям можно отнести конкуренцию. Она является одним из основных показателей эффективности работы компании. Одновременная деятельность других компаний заставляет постоянно вести контроль и регулировать собственную деятельность фирмы. Такие взаимоотношения между участниками рынка из одного сегмента называется «конкуренция».

Конкуренция – это постоянная борьба между экономическими субъектами для достижения максимального результат. Конкуренция это естественный процесс, который обеспечивает рынок только сильными и эффективными субъектами. Схожий принцип у естественного отбора, при котором популяция пополняется только сильными особями, приспособленными к реалии, в отличии от слабых, которые умирают.

Компания, которая хочет добиться эффективной работы на протяжении многих лет, должна постоянно следить за ситуацией на рынке и своими прямыми и косвенными конкурентами. Основываясь на полученной информации о экономической деятельности своих конкурентов, компания может вовремя принять какие-нибудь меры для обеспечения стабильного положения и устойчивости перед любыми изменениями извне. Такое исследование конкурентов есть в большинстве компаний и является основной задачей отдела маркетинга фирмы.

Цель данной курсовой работы является выявить проблемы, связанные с анализом конкурентов. Поэтапно выполним ряд задач, для успешного достижения поставленной цели:

1. Познакомиться с понятием конкуренции, узнать градации конкурентной среды и понять теоретические аспекты анализа конкуренции.;
2. Разобрать стратегию анализа конкуренции, в том числе обозначение цели, стратегии, определение слабых и сильных сторон конкурентов, разработать

методологию сбора данных;

3. Провести анализ конкурентов на примере действующей компании.

При написании данной работы использовались методы научного анализа и сравнения. Работа состоит из введения, основной части, заключения и списка используемой литературы.

# **1. Конкуренция и конкурентная среда**

## **1.1 Понятие конкуренции**

Слово «конкуренция» произошло от латинского *concurrere*, что значит сталкиваться. В данном случае речь идет о столкновении, соперничестве между субъектами рынка, их борьбе за наиболее выгодные условия осуществления сделок.

Конкуренция – это одна из главных движущих сил рынка. Не зная своих конкурентов, не владея информацией о том каковы их сильные и слабые стороны, нельзя получить выгоды в конкурентной борьбе.

Фирмы, участвующие в конкурентной борьбе, обычно классифицируются по следующим главным признакам:

- масштабам соперничества;
- рыночной доле;
- стратегическим намерениям;
- прочности конкурентных позиций;
- типам конкурентных стратегий и поведения.

Общие правила осуществления конкурентной борьбы гласят:

- не следует недооценивать конкурентов, даже если они загнаны в угол;

- нельзя без нужды нападать на сильных соперников, особенно не обладая стабильным конкурентным преимуществом;
- атаковать лучше слабую фирму, чем сильную;
- необходимо учитывать возможные ответные меры, ухудшающие ситуацию.

Также выделяют следующие функции конкуренции:

1. Приводит к установлению единой рыночной цены.
2. Дает импульс специализации, улучшению технологии производств.
3. Стимулирует совершенствование конструкции и повышение качества выпускаемой, появление новой продукции, разнообразие ассортимента.
4. Приводит к дифференциации субъектов экономической деятельности. В результате она вызывает постоянные перемены на рынке, касающиеся:
  - уровня и динамики цен;
  - соотношения спроса и предложения;
  - появления новых видов продукции и пр[2. С. 121].

Изучение позиций и возможностей организаций – конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией:

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

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

По сути дела, разговор идет о сборе и анализе информации о потенциале организаций – конкурентов и уровне его использования. Имеются в виду такие составляющие потенциала, как финансово – экономическая, производственная, научно – техническая, кадровая, организационно – лоббистская, маркетинговая[5. С. 248].

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

## **1.2 Модель Майкла Портера**

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, имеет целью выявить слабые и сильные стороны конкурентов и с учетом этого строить свою стратегию конкурентной борьбы с ними.

Анализ сил конкуренции проводят с помощью метода, предложенного Майклом Портером, который учитывает 5 реальных сил, действующих на рынке. В этой модели значение и сила влияния каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счете, прибыльность бизнеса (см. рис. 1).

На рисунке изображены пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли, и позиции данной организации в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно:

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



Рисунок 1. Конкурентные силы по М. Портеру.

1. Соперничество внутри отрасли идет за укрепление своих рыночных позиций, за создание и развитие конкурентных преимуществ.
2. Воздействие товаров-субститутов – здесь понимается предложение товаров фирмами, не входящими в данную отрасль. Увеличение числа продуктов-заменителей в отрасли может существенно ограничить потенциал роста и прибыли в долгосрочной перспективе.
3. Рыночная власть поставщиков – их влияние определяется наличием альтернативных источников поставок с различными ресурсам, ценами и условиями. На разных рынках рыночная власть поставщиков не одинакова. Она высока в случае монополии на ресурсы и низка там, где на рынке работает большое число поставляющих фирм с товарами – заменителями.
4. Рыночная власть покупателя – «Покупатель голосует своим кошельком» за счет свободы и независимости выбора. Покупатели могут снижать цены, уменьшая тем самым прибыль компании. Рыночная власть покупателей также неодинакова: там, где власть поставщиков низка и присутствуют большие объемы стандартных товаров, которые можно без проблем приобрести у разных продавцов, рыночная власть покупателей обычно очень высока.

5. Угроза появления новых конкурентов – их влияние объясняется тем, что их вхождение в отрасль (обычно с более новыми технологиями, товарами и способами продаж) перераспределяет рыночные доли и ограничивает прибыль уже существующих конкурентов.

Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ. Именно взаимодействие конкурентных сил по М. Портеру определяют потенциал рентабельности товарного рынка[3. С. 176].

Привлекательность сегмента (рынка) зависит также от высоких барьеров на входе в него и на выходе.

Основные барьеры:

а) на входе в отрасль:

- высокая потребность в капитале.
- экономия на масштабах производства.
- необходимость получения патентов и лицензий.
- трудности с размещением производства, получением сырья или организацией сети распределения.
- определенные требования к репутации компании (банки).

Существование барьеров на входе в некоторых отраслях вызвано их генетическими особенностями (например, самолетостроение), в других - они возникли благодаря целенаправленным действиям входящих в них компаний.

б) на выходе: в идеале - каждая фирма должна иметь возможность свободно покинуть отрасль, в которой ей не удалось достичь успехов, но очень часто она сталкивается с барьерами на выходе:

- юридические или моральные обязательства перед клиентами, кредиторами, работниками
- правительственные ограничения.
- низкая остаточная стоимость основных фондов.

· отсутствие альтернативных возможностей.

Для организаций очень важно знать, какие барьеры реально могут помешать потенциальному конкуренту выйти на рынок, и стараться выстраивать именно эти барьеры[7. С. 293].

### 1.3 Стратегические конкурентные группы

В настоящее время существует множество различных классификаций основных типов фирм. Широко распространена классификация всемирно известного швейцарского эксперта Харольда Фризенвинкеля, который предложил классификационный принцип зоологического обозначения различных типов компаний, по-разному действующих против своего конкурентного окружения.

Образ	Признаки	Поведение	Особенности
«Гордые львы»	Средние размеры, способность к росту, обладание преимуществами в конкретных областях, агрессивная конкуренция	Лидерство за счет преимуществ наряду со стремлением к их достижению, явный динамизм, поощрение нововведений	Со временем обозначается тенденция к переходу в «слоны»
«Могучие слоны»	Утрата динамизма, высокая стабильность, диверсификация, система филиалов, гигантизм	Следит за лидером, движется за ним в областях, приносящих успех, но при этом избегает риска	Со временем может оказаться в рядах «бегемотов»
«Бегемоты»	Большой оборот при несоизмерно малой прибыли, бюрократические отношения	Распыляется по различным направлениям, имеет сложную структуру	Спасение в санации и отказе от непродуктивных вложений

«Хитрые лисы»	Малые размеры, успешная нишевая политика	Лидер в 2-3 видах деятельности, имеет финансовые ресурсы	Устойчивы в случае кризиса
«Серые мыши»	Низкий уровень специализации, обычно подражатели	Нет коронных товаров, отсутствуют финансовые ресурсы	Наиболее подвержены риску банкротства

Таблица 1. Образные типы предприятий.

В соответствии с данной классификацией Ю. Юданов выделял следующие виды стратегий конкурентной борьбы.

1. Стратегия "виолентов" (крупных корпораций): опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателя сравнительной дешевизной и добротностью изделий. Три важнейшие разновидности фирм-виолентов получили запоминающиеся названия: "гордые львы", "могучие слоны" и "неповоротливые бегемоты". Фундаментальный источник силы этих фирм заключается в том, что крупное производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сетью сбыта и крупными рекламными кампаниями. Нынешнее время, однако, не лучшее для отечественных виолентов, к числу которых относится большинство крупных украинских предприятий.

2. Пациентная стратегия (средние предприятия) типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного круга потребителей. Такая компания старается не расплываться, контролирует небольшую часть обширного рынка и завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция. Не случайно их называют "хитрыми лисами" экономики. Стремясь избежать схватки с гигантами, они выискивают и активно формируют специальные потребности, спасая экономику от обезличивающего гнета стандарта. "Хитрая лиса" выбирает себе такую нишу, куда конкуренты сами не хотят вторгаться.



3. Коммутантная (приспособительная) стратегия малых предприятий - "серых мышей" - преобладает при обычном бизнесе в местных масштабах. Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия исполняют роль соединительной ткани экономики. Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области приводит к тому, что коммутантам почти все равно, чем заниматься. Такие фирмы имеют ряд преимуществ: они легко идут на резкие изменения сферы коммерческой деятельности, а повышенная гибкость становится источником силы в конкурентной борьбе. Именно эта стратегия преобладает среди новых украинских частных фирм (маленькие рестораны, кафе, ремонтные мастерские, компьютерные клубы и т.д.).

4. Эксплерентная (пионерская) стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных фирм с "первыми ласточками", раньше других начинающими обживать землю после зимы. Примеры придерживающихся данной стратегии фирм можно найти среди первопроходцев выпуска персональных компьютеров ("Эпл", "Зенит", "Осборн"), биотехнологии ("Джинентек") и др. Эпохальные изобретения не совершаются по заказу. Еще до начала разработок можно уверенно утверждать, что шансы на успех минимальны. Здесь-то и сказывается разница стратегий. В массовом производстве, где подготовка выпуска нового товара стоит очень дорого и ошибки недопустимы, виолент старается избегать непроверенных проектов. У пионерской компании другая стратегия. Она верит, что реализация ее технических идей перевернет рынок и в 85 случаях из 100 кончает банкротством[ 1. С. 101].

В итоге, полное вытеснение ни одного из основных типов фирм невозможно, поскольку невозможна унификация человеческих потребностей. Разнотипные компании не только постоянно существуют и дополняют друг друга, но и создают угрозу друг для друга. Рынок же в целом оказывается, благодаря этому, во многом застрахованным от засилья какой-либо одной группы компаний, их продукции и неизбежного в этом случае застоя, завышения цен, снижения качества и прочих издержек монополизма[4. С. 214].

Таким образом, в данной главе рассмотрено понятие конкуренции, анализ конкурентных сил по М. Портеру и типы конкурентного поведения фирм, предложенные Х. Фризенвинкелем.

# 2. Стратегический анализ конкуренции на рынке

## 2.1 Определение стратегии конкурентов

Группа компаний, имеющих сходные стратегии на данном целевом рынке, называется стратегической группой. Предположим, компания планирует начать производство электробытовой техники. Какие фирмы представлены в ее стратегической группе? Компания составляет таблицу, учитывающую как качество продукции, так и уровень вертикальной интеграции (см. рис. 2), и выясняет, что в отрасли существует четыре стратегические группы. Стратегическая группа А состоит из одного конкурента (Maytag), группа Б — из трех основных конкурентов (General Electric, Whirlpool, Sears), группа В включает в себя четыре компании, а группа Г — две.

Идентификация стратегических групп позволяет компании осознать некоторые важные моменты. Во-первых, высота барьеров на входе в каждую группу различна. Легче всего (с минимальными инвестициями в вертикальную интеграцию, повышение качества и имидж) войти в группу Г. Наиболее высокие барьеры — на пути в группы А и В. Во-вторых, если компания «вступает» в одну из групп, ее члены становятся ее основными конкурентами. В группе В таковыми являются General Electric, Whirlpool, Sears. Для того чтобы преуспеть в борьбе с ними, необходимо обладать значительными конкурентными преимуществами.

Следует помнить, что ситуация, сложившаяся на момент анализа, может измениться, поэтому мониторинг стратегий конкурентов должен проводиться на постоянной основе.

Для определения отраслевых стратегических групп на рисунке используется только два параметра, но ничто не мешает присовокупить к ним технологический уровень, географические рамки, методы производства, ведь каждая группа обычно носит более специализированный характер. Компании необходима детальная информация о бизнесе каждого конкурента, маркетинге, производстве, научных разработках, финансовой и кадровой стратегии; о качестве продукта, его характеристиках и ассортименте продукции; об обслуживании покупателей; о ценовой политике; о стратегии торговых агентов; о программах рекламы и сбыта.

Компания должна организовать непрерывное наблюдение за реализацией стратегии конкурентов, которые не преминут при первой удобной возможности внести в нее коррективы[8. С. 241].

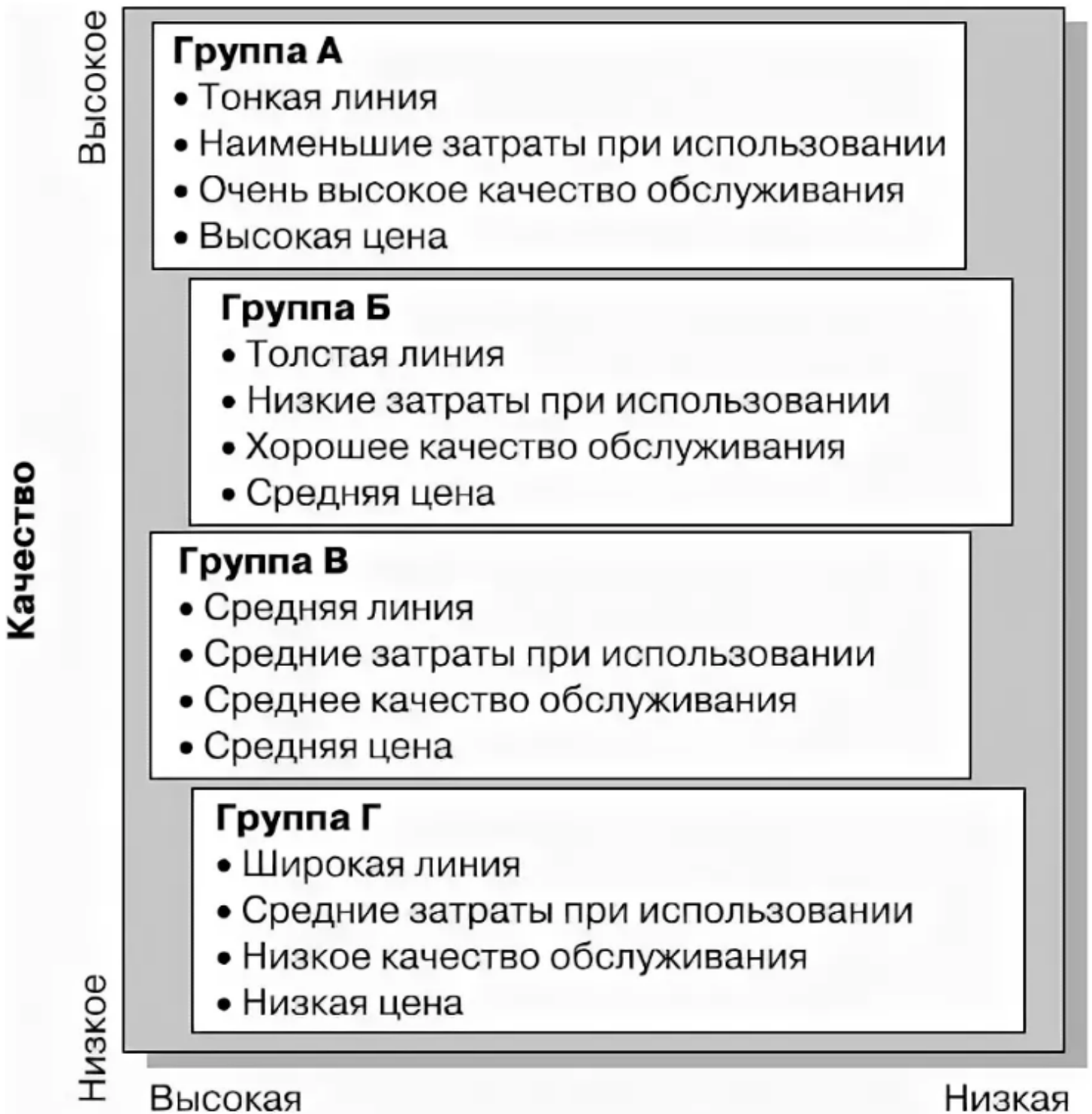


Рисунок 2. Стратегические группы в производстве электробытовой техники[8. С. 241].

## 2.2 Определение целей конкурентов

После того как компания определила своих основных конкурентов и их стратегию, она должна задать себе вопрос: «Что ищет каждый из конкурентов на рынке? Что движет ими?»

Естественным выглядит предположение, что конкурент стремится к максимизации доходов. Однако компании придают различное значение долго- и краткосрочным доходам. Более того, некоторые компании ориентируются скорее на «удовлетворение», чем на максимизацию доходов — запланировав определенные показатели прибыли, они довольствуются их выполнением, хотя иная стратегия или настойчивые усилия принесли бы им большие доходы.

Альтернативное предположение состоит в допущении, что каждый из конкурентов преследует ряд целей: поддержание уровня текущей рентабельности, повышение доли рынка, увеличение денежных потоков, технологическое лидерство, высокий уровень сервиса и т. д. Информация о том, какое значение конкурент придает каждой цели, помогает понять, удовлетворен ли он финансовыми результатами, предсказать его возможную реакцию на конкурентные атаки и т. д. Например, компания, стремящаяся к лидерству по уровню издержек, будет гораздо активнее противодействовать конкуренту, которому удалось значительно сократить затраты, чем тому, кто увеличил свой рекламный бюджет.

Тот факт, что конкуренты могут преследовать различные цели, прекрасно иллюстрирует противостояние американских и японских компаний. Большинство американских компаний ориентируется на максимизацию краткосрочных прибылей, поскольку успехи менеджмента оценивают прежде всего акционеры. В случае если они не удовлетворены достигнутыми финансовыми показателями, собственники компании могут избавиться от своих акций, что приведет к росту стоимости капитала. Стратегия японских компаний, напротив, ориентирована на расширение доли рынка. Поскольку они имеют возможность получать значительные банковские кредиты под низкий процент, японские компании удовлетворяются меньшей нормой прибыли.

Цели конкурентов формируются под воздействием разнообразных факторов: размеров компании, ее истории, квалификации менеджмента, финансовой ситуации и отношений собственности. [8. С. 244]

## 2.3 Оценка сильных и слабых сторон конкурентов

Удастся ли конкурентам реализовать свои стратегии и достичь поставленных целей, зависит от имеющихся в их распоряжении ресурсов и возможностей. Поэтому фирмам необходимо собирать информацию о сильных и слабых сторонах всех соперников.

По мнению специалистов консультационной фирмы Arthur D. Little, компания может занимать на целевом рынке одну из шести возможных конкурентных позиций:

1. Доминирующая. Фирма контролирует поведение других конкурентов и обладает различными стратегическими возможностями.
2. Сильная. Компания способна предпринимать самостоятельные акции, сохраняя долгосрочные позиции вне зависимости от действий конкурентов.
3. Благоприятная. Организация обладает значительными преимуществами перед конкурентами и хорошими рыночными перспективами.
4. Надежная. Позиции фирмы гарантируют продолжение ее деятельности, однако она постоянно испытывает давление со стороны доминирующей компании и не обладает сколько-нибудь благоприятными перспективами улучшения своего положения.
5. Слабая. Показатели деятельности фирмы не могут быть признаны удовлетворительными, однако существует возможность улучшения ее положения. Компания должна изменить стратегию или покинуть рынок.
6. Нежизнеспособная. Деятельность фирмы неудовлетворительна; возможности улучшения ее положения отсутствуют.

Для того чтобы оценить положение конкурентов, необходимо рассмотреть три переменные: доли рынка, ассоциации с компанией (доли «памяти») и предпочтения потребителей (доли «сердца») (см. табл. 2). В целом, фирмы, лидирующие по показателям доли «памяти» и «сердца», как правило, обладают значительными долями рынка и получают высокие прибыли.

Основа анализа	Описание
Доля рынка	Контролируемая конкурентом доля целевого рынка
Доля «памяти»	Ответы (в процентном выражении) потребителей на вопрос: «Какая компания первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли?»
Доля «сердца»	Ответы (в процентном выражении) потребителей на вопрос: «Товары какой компании вы предпочли бы приобрести?»

Таблица 2. Оценка доли рынка, ассоциации с компанией и предпочтений рынка[10. С. 568].

## 2.4 Модели ответных действий конкурентов

Определение целей конкурента, его сильных и слабых сторон — один из первых шагов на пути к построению адекватной модели его возможной реакции на предпринимаемые нами шаги (например, снижение цен, мероприятия по стимулированию сбыта или начало выпуска нового продукта). Кроме того, у каждого конкурента есть определенная философия бизнеса, культура компании и определенные убеждения, которыми она руководствуется.

Большинство конкурентов подпадает под одно из четырех определений.

1. Неторопливый конкурент, отличающийся замедленной реакцией или вообще игнорирующий предпринимаемые соперниками шаги. Например, когда пивная компания Miller выпустила в конце 1970-х гг. новый сорт пива «Lite», Anheuser-Busch почивала на лаврах лидера отрасли. Позднее, когда агрессивный маркетинг позволил Miller завоевать 60 % рынка светлого пива, Anheuser-Busch была вынуждена начать производство аналогичной марки. Причины замедленной реакции компаний различны. Неторопливые конкуренты могут полагаться на лояльность своих потребителей; возможно, они занимаются доением «денежных

коров»; не замечают изменений тактики конкурентов; у них может не хватать средств для адекватного ответа. Компании необходимо выяснить истинные причины неторопливого поведения конкурента.

2. Разборчивый конкурент реагирует только на определенные типы атак, например на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов. Нефтяные компании, такие как Shell и Exxon, отвечают только на снижение конкурентами цен, но не на мероприятия по стимулированию сбыта.

3. Конкурент-«тигр» реагирует на любые покушения на свои владения; в зависимости от ситуации варьируется и сила ответного удара. Так, Procter & Gamble никогда не позволит легко выйти на рынок новым мощным средствам конкурентов. Конкурент-«тигр» всем своим поведением демонстрирует, что его лучше не трогать, ибо он всегда готов отстаивать свои интересы. Всегда лучше атаковать овцу, а не тигра. Lever Brothers убедилась в этом на собственном опыте во время своей первой вылазки на рынок мощных средств «ультра», на котором доминировала Procter & Gamble. «Ультра» — это концентрированные моющие средства, выпускаемые в малых емкостях. Розничные торговцы любят их, потому что они занимают меньше места на прилавках. Тем не менее когда Lever выпустила свои версии ультра «Wisk» и «Surf», им долго не находилось места на прилавках, так как Procter & Gamble не пожалела средств для поддержки собственных марок.

4. Непредсказуемый конкурент не имеет определенной модели поведения. В одном случае он отвечает ударом на удар, в другое время аналогичное воздействие не вызывает у него никакой ответной реакции; его решение невозможно предугадать, исходя из его экономического положения, истории или каких-то других факторов. Многие небольшие компании абсолютно непредсказуемы, они ведут встречный бой, когда могут это себе позволить, и ведут себя сдержанно, если считают, что конкуренция обходится им слишком дорого.

Естественно, менеджмент фирмы, которая правильно идентифицировала принципы действий конкурентов, более точно прогнозирует их реакцию в конкретных ситуациях и разрабатывает стратегии, призванные свести к минимуму влияние конкурентов на свои собственные планы. [12. С. 497]

конкуренция стратегический конкурентный рынок

## **2.5 Деловая контрразведка**

Каждой компании необходимо продумать организацию системы сбора информации о конкурентах, позаботиться о ее эффективности. Каждый сотрудник компании должен не только понимать, обслуживать и стремиться удовлетворить покупателей — он должен быть заинтересован в получении информации о действиях конкурентов и передаче ее по инстанциям или в специально сформированную междисциплинарную команду.

Для создания конкурентной системы наблюдения обычно приходится пройти четыре ступени:

1. Создание системы. Первый шаг — определение жизненно важных видов конкурентной информации, установление ее источников и назначение руководителя системы.

2. Сбор данных. Данные собираются на постоянной основе в «поле» (торговый персонал, каналы распределения, поставщики, компании по исследованию рынка, торговые ассоциации), поступают от сотрудников конкурентов. Осуществляется наблюдение за действиями конкурентов, анализируются опубликованные в СМИ данные (правительственные публикации, речи, статьи). Сегодня банки данных по отечественным и зарубежным компаниям записываются на CD-ROM. [15. С. 746]

Хотя предлагаемые техники сбора информации абсолютно законны, некоторые методики сомнительны с точки зрения соблюдения этических норм. Известно, что некоторые компании для того, чтобы выкачать из сотрудников конкурента интересующую их информацию, специально объявляли о приеме на работу и требовали подробные интервью у кандидатов. Хотя компаниям запрещено осуществлять аэрофотосъемку заводов конкурентов, такие снимки легко найти в материалах Американского геологического общества или Агентства по защите окружающей среды. Некоторые компании не брезгают покупкой мусора конкурентов, который считается ничьей собственностью после того, как он вывезен за пределы предприятия. Очевидно, что компании необходимо разработать эффективные способы приобретения информации о деятельности конкурентов без нарушения закона или этических стандартов.

3. Оценка и анализ информации. Данные проверяются на степень достоверности и надежности, интерпретируются и систематизируются.

4. Распространение информации и ответы. Ключевая информация рассылается соответствующим уполномоченным лицам или в ответ на запросы hk менеджеров. Менеджеры компании с организованной системой наблюдения получают



своевременную информацию о конкурентах из специальных бюллетеней, информационных листков и отчетов. Менеджеры могут также связаться с отделом наблюдения, когда им требуется помощь в оценке неожиданного шага конкурентов, необходима информация о слабых и сильных их сторонах или когда они хотят обсудить возможную реакцию конкурента на определенные шаги компании[19. С. 274].

Таким образом, в данной главе были проанализированы цели и стратегии конкурентов, рассмотрен анализ их сильных и слабых сторон, а также изучено понятие деловой контрразведки.

### **3. Анализ конкурентов на примере известных зарубежных компаний**

Самое простое и в то же время самое важное правило, которое должны помнить успешные организации: знать своих конкурентов.

К сожалению, многие попавшие в беду компании, либо не распознали, либо сильно недооценили своих самых важных соперников на рынке:

- GeneralMotors никогда не рассматривала небольшие автомобили из Германии и Японии как угрозу себе. Вместо этого она устроила конкуренцию между собственными брендами. Когда GM посмотрела по сторонам и увидела Saturn, было уже поздно.
- Херох считала своим главным конкурентом IBM, в то время как настоящая угроза исходила от Hewlett-Packard и ее лазерных принтеров.
- Digital Equipment никогда не думала, что настольный компьютер может подорвать ее позиции на рынке мини ЭВМ. После того, как IBM представила PC, дни DEC были сочтены.
- Levi's не предполагала, что более дешевые джинсы других фирм могут заполнить категорию, изобретенную компанией.
- Crest не заметила, как Colgate опять вырывается в лидеры с помощью своей пасты, предохраняющей десны.
- Компания Burger King не поняла, что она должна продолжать атаковать McDonald's. Перестав это делать, компания проиграла.
- Mark & Spencer никогда не принимала конкурентов всерьез. Компания никого не боялась.

Хотя каждый из этих случаев можно объяснить по-своему, есть одна вещь, которая могла помочь всем этим компаниям избежать проблем. Это более пристальный взгляд на конкурентов, так как он позволяет понять, что нужно делать, пока беда еще не пришла[16. С. 172].

Рассмотрим одну большую компанию, о которой пока нельзя сказать, что она в беде, но она явно стоит на распутье. Используем подход "знай своего конкурента" для того, чтобы оценить, что ей следует предпринять в настоящее время.

Куда двигаться Hewlett-Packard?

HP была в течение шестидесяти лет образцовой компанией в смысле менеджмента. Медленный рост в последние годы привел к тому, что совет директоров решил назначить энергичного генерального директора, который бы вывел компанию из состояния близкого к смерти. Подобного тому, в котором находилась IBM 10 лет назад, и в котором пребывает в настоящий момент Xerox.

Выбор пал на Кэрли Фиорину. Вот что она заявила в статье, опубликованной BusinessWeek 19 февраля 2001г.: "Мы взглянули в зеркало и увидели великую компанию, терпящую бедствие". План Кэри Фиорины

В этой же статье были описаны шаги, предприняты Кэри и ее планы, направленные на то, чтобы превратить HP в лидера на сегодняшнем технологическом рынке, характеризующимся жестокой конкуренцией. Вот как она собирается превратить динозавра в динамо-машину:

- Консолидировать рекламу из 43 агентств в двух и обновить бренд. Результатом стала кампания под лозунгом "Изобретай" (ролик об изобретателях в маленьком гараже).
- Объединить 83 нынешних департамента продуктов HP в четыре, которые должны будут работать с двумя отделениями продаж и маркетинга.
- Создать новые категории продуктов в бизнесе, связанном с интернетом, такие как цифровое изображение и беспроводные услуги.

Она также работает над снижением расходов за счет более интенсивного использования интернета. Но уже слышны голоса о том, что все эти агрессивные начинания уж слишком агрессивны и слишком стремительны для такой большой компании, и что они создадут сумятицу.

К сожалению, пока не видно за всем этим какой-либо осмысленной стратегии. Все что нам удастся понять - HP собирается стать лучше и изобрести что-нибудь новое. Это все хорошо. Но где враг? Знание своего конкурента - вот что необходимо для выбора правильного стратегического направления.

Сегодня HP - вторая по величине компьютерная компания в мире. Это безусловно очень сильная позиция, но главное, она ясно показывает компании, кто ее главный враг, и какой стратегии ей надо придерживаться. "Обновление бренда" - это просто упражнение в том, чтобы напомнить всем, что HP занимает второе место в огромной категории. Оно не должно было включать идею об изобретательстве в маленьком гараже. Тем более что эти скромные начинания не имели никакого отношения к компьютерам. Господа Хьюлетт и Паккард изобретали там измерительное и тестовое оборудование. Новая программа HP должна была быть направлена против ее естественного врага.

А Враг - это IBM.

Как мы знаем, номер два должен атаковать номер один и предлагать себя в качестве альтернативы. Чтобы завоевать большую долю рынка корпоративных систем (где Фиорина рассчитывает на большой рост), HP должна противостоять IBM. Чтобы добиться поставленной цели - поставки корпорациям систем электронной коммерции - нужна анти-IBMовская стратегия, а не стратегия "мы тоже". У IBM есть мощное сервисное отделение и отличная реклама систем электронной коммерции. Что есть в этом смысле у Hewlett-Packard? Как она может представить себя в качестве альтернативы? Собирается ли HP превзойти IBM по части изобретательства? Это маловероятно, сколько бы маленьких гаражей она не бросила в атаку.

Атакуя более крупного конкурента, необходимо выявить его сильные стороны и стараться избегать столкновения на этом направлении. Сила IBM заключается в коммерческих системах, работающих на больших ЭВМ, установленных во многих крупных компаниях. На самом деле, продажа таких больших систем является локомотивом, обеспечивающим IBM быстрый рост в бизнесе системной интеграции и консультаций. Но в целом мир изменяется в сторону открытых систем, основанных на интернете, поэтому большие ЭВМ будут постепенно вытесняться. Почему же IBM окрестила свои большие машины "серверами предприятий"? Она играет на интересе клиентов к системам клиент-сервер.

Это дает возможность использовать слабость IBM в этой растущей категории. "Мировой лидер в открытых системах для предприятий"

Задача состоит в том, чтобы объяснить, каким образом Hewlett-Packard заняла вторую позицию на рынке. IBM сделала это за счет своих систем на больших ЭВМ. HP сделала это с помощью своих открытых систем клиент-сервер. И у HP есть полное право владеть этой позицией. Последние известные цифры об этой компании говорили следующее:

-HP крупнейший в мире поставщик открытых систем.

-HP крупнейший в мире поставщик системы UNIX (открытой операционной системы).

-HP привела к использованию открытых систем больше компаний, чем это сделала какая-либо другая компания.

Это предоставляет возможность для укрепления своих позиций и построения сервисного бизнеса, конкурирующего с IBM, Accenture и EDS. HP могла бы переименовать свой сервисный бизнес в Организацию открытых вычислительных систем Hewlett-Packard. Задачей этой Организации должна быть помощь предприятиям в переходе на использование открытых систем.

Поэтому Hewlett-Packard имеет прекрасную возможность сыграть на противопоставлении себя IBM, руководство которой готово производить любые компьютеры без разбора. HP может подчеркнуть негатив конкурента.

Основное преимущество HP: минимизация рисков.

Hewlett-Packard Может заявить, что основным преимуществом их систем для предприятий является снижение риска. Глубокое понимание "открытой" технологии, а также огромный опыт Hewlett-Packard позволяет ей использовать Закон Искренности: признайте свои слабые места, и потенциальный клиент оплатит вам доверием.

Правда заключается в том, что многие компании, оказывающие сервисные услуги, обещают больше, чем делают. Также, многие сервисные компании занижают время и стоимость перехода с больших ЭВМ на открытые системы. Это привело к тому, что многие генеральные директора недовольны. Выяснилось, что примерно половина всех выполненных технологических проектов не оправдала ожиданий руководителей. HP это дает отличную возможность:

- говорить о темной стороне перехода с больших ЭВМ на системы клиент-сервер;
- говорить о том, чего нельзя добиться переходом на открытые системы;
- говорить о новых интернет-службах, избегая мифов и обещаний "безопасности";
- говорить о том, почему "меньший риск" выделяет Hewlett-Packard как лучшего поставщика сложных программных продуктов.

В общем, нужно говорить обо всем том, о чем молчит IBM. Это к тому же согласуется с консервативным имиджем HP. А главное - эта стратегия не требует для своего проведения каких-либо новых изобретений. Используя ее, Hewlett-Packard встанет на путь создания мощной альтернативы своему врагу - IBM.

Этот небольшой пример дает общее понимание того, как знание конкурентов может помочь избежать проблем. Но есть еще одно правило по поводу конкуренции, которое нужно учитывать: необходимо избегать сильных сторон конкурентов и используйте их слабые места.

Если ваш конкурент известен чем-то одним, вас должны знать за что-то другое. Часто бывает так, что слабость, присущая конкуренту, это как раз то другое, что вы можете использовать. Если сила McDonald's заключается в том, что это место для детей, Burger King может заявить о себе как о месте для детей, которые выросли. IBM известна своими корпоративными системами на больших ЭВМ. Hewlett-Packard может использовать это, предлагая открытые, распределенные компьютерные системы.

Мы живем в мире жесточайшей конкуренции. Организации должны постоянно собирать информацию о том, что планируют их конкуренты. Информация может быть от проникательных сотрудников отдела продаж, дружественных потребителей или из исследований.

Никогда нельзя недооценивать конкурентов. Уж лучше их переоценить. Примеры AT&T, DEC, Levi's и Crest доказывают, что недооценка конкурентов может принести большие потери даже для лидеров[17. С. 97].

Компании, которые считают, что могут безнаказанно ударить конкурента, - ошибаются. Они высмеивают продукты или услуги конкурента, утверждая, что они умеют делать лучше. Но затем, неожиданно, их крупный конкурент улучшается и так называемое преимущество испаряется.

Avis, компания номер два в аренде автомобилей, действительно старалась лучше. Но Hertz быстро нанесла ответный удар. В один прекрасный день она выпустила сокрушительную рекламу с таким заголовком: "На протяжении многих лет Avis рассказывает вам, что она компания номер два. Сейчас мы расскажем вам почему".

Дальше в рекламе перечислялись все усовершенствования компании Hertz. Avis так никогда и не оправилась от этого удара. Никогда не стоит строить собственную программу вокруг ошибок конкурента. Он их быстро исправит.

Когда бизнес под угрозой - конкуренты ведут себя не рационально

Желание выжить - мощный инстинкт, как в жизни, так и в бизнесе. В условиях опасности рациональность улетучивается.

Одна молодая компания придумала уникальную систему упаковки для детского питания, позволившую получить серьезное ценовое преимущество над двумя другими поставщиками.

Чтобы попасть на полки супермаркетов она вышла на рынок не с лучшим питанием, а с лучшими ценами. Установившиеся брэнды немедленно отреагировали снижением цены. Новой компании пришлось еще понизить цены, но конкуренты опять их сравняли.

Когда один из членов совета директоров молодой компании попросил руководство предсказать дальнейшее поведение конкурентов, руководство сказало, что два крупных конкурента не будут дальше снижать цены, поскольку это "нерационально". Они теряли бы деньги из-за старой системы упаковки.

Этот же член совета позвонил крупному специалисту, чтобы узнать его прогноз. На это было отвечено, что конкуренты будут оставаться нерациональными до тех пор, пока не вытеснят новичка из бизнеса. Зачем им облегчать жизнь компании, представляющую угрозу для их стабильного бизнеса?

На следующем совете директоров руководству компании было предложено продать новую систему упаковки одному из устоявшихся брэндов, что и было сделано с большой прибылью.

Это был успех рациональной компании. [16. С. 186]

Еще одно важное правило конкуренции: следите за мелкими конкурентами.

На войне у генералов есть важный принцип, который они используют при обороне: лучшее место для встречи сил захватчика - это вода, где у него меньше всего возможностей для маневра. Затем его нужно атаковать на берегу, где возможность маневра ограничена. Но главное - не дать ему прорваться вглубь территории, где он может развить наступательный импульс.

Так же и в бизнесе: компании должны выступать против своих менее крупных конкурентов как можно раньше, пока они еще не стали полноправными и не развили импульс. GeneralMotors упустила момент, когда немцы и японцы начали захват американского рынка маленькими автомобилями. Компания рассудила, что не сможет сделать деньги на таких автомобилях и быстро рационализировала свою позицию, убедив себя, что американцы хотят ездить на больших комфортабельных машинах. Ошибка.

Gillette, с другой стороны, встретила одноразовые бритвы BIC во всеоружии, представив одноразовые станки с двумя лезвиями под названием GoodNews. Может быть компания и не сделала больших денег на этих станках, но сегодня она доминирует в этой категории, также как и в традиционной и более доходной категории бритвенных станков с картриджами.

Но есть обратная сторона медали. Как бороться с крупным конкурентом, который хочет раздавить вашу маленькую фирму?

Надо быть осторожным. Лучшая стратегия - подкрасться к нему незаметно и никогда не угрожать ему. Медленно строить свой бизнес в тех областях, где вы меньше всего видны. После того, как вы разовьете необходимый импульс, а ваш бизнес увеличится, можно двинуться вперед и бороться с более крупными игроками.

SouthwestAirlines придерживалась аналогичной стратегии, медленно развивая структуру своих линий в тихих аэропортах и на не слишком оживленных маршрутах. Она начала с Техаса, затем двинулась на Западное побережье, затем на Средний Запад, а сейчас прокладывает себе путь на Восток. Когда крупные авиакомпании обратили внимание на SouthwestAirlines, у нее был уже накоплен приличный импульс.

Следующее правило успешной конкуренции - если вы проигрываете битву, смените поле боя.

Компания, которая побеждает, не будет сбавлять обороты. Даже богатые компании страдают в сегодняшнем мире жесткой конкуренции. Лучшим подходом было бы перенести ваши усилия в те области, где вы можете лучше использовать ваши преимущества.

Производя одежду в США, Levi's не могла конкурировать по ценам с подражателями. Выбрав стратегию аутентичности, Levi's использовала бы свою сильную сторону, обосновав свои несколько более высокие цены оригинальностью изобретателя джинсов. Это бы также помогло компании выиграть время для перевода производства за рубеж.

С ее нынешней стратегией Kellogg's проигрывает сражение. Сфокусировавшись на "настоящих хлопьях" против "обработанных", компания могла бы перевести борьбу в более благоприятный контекст для себя, ведь компания выпускает хлопья по оригинальной старинной технологии.

Фирмы должны стремиться привести рынок в такое состояние, в котором они смогут использовать свою точку отличия против конкурентов, вместо того, чтобы быть раздавленными точкой отличия конкурента.

Поэтому, если вас атакуют, вы должны найти способ контратаковать первыми, чтобы нарушить планы соперника и вывести его из равновесия. Если вы этого не сделаете, вы быстро проиграете битву.

Точно с такой ситуацией столкнулась DEC, когда IBM готовила свою атаку с PC. Если бы DEC рано вывела на рынок более мощный персональный компьютер на основе мини ЭВМ, проникновение IBM на рынок настольных машин было бы существенно замедлено. Это поставило бы вопросы о том, достаточно ли мощен и серьезен PC от IBM. Не атакуя, DEC предоставила IBM время улучшить производительность и мощность своих персональных компьютеров и представить их новые поколения.

Очень скоро дела DEC пошли совсем плохо.

Управление в сегодняшней экономике, с ее жесткой конкуренцией и перенасыщенностью средствами связи, - сложная задача. Нужно отслеживать столько разных вещей и переменных, что может закружиться голова. Чтобы избежать головокружения, нужно использовать метод балерины, входящей в скоростной пируэт. Совершая каждый очередной поворот, она фиксирует свой взгляд на какой-либо одной вещи или источнике света в зале. Поэтому у нее и не



кружится голова.

То же самое нужно делать, чтобы не попасть в неприятность. Если фирма сосредоточит свой взгляд на конкурентах, она не потеряет фокусировки и не пойдет по дороге, ведущей к проблемам[6. С. 291].

Таким образом, в данной главе рассмотрен анализ конкурентов на примере крупных западных компаний, показаны допущенные ими ошибки при выборе конкурентной стратегии и рассмотрены основные правила конкуренции.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе была изучена сущность конкуренции и конкурентной среды организации, воздействие конкурентных сил на предприятие, осуществляющее деятельность по производству товаров и услуг, и типы конкурентного поведения фирм. Знание этих факторов необходимо для оценки положения компании на товарном рынке и формирования стратегии ее поведения, с учетом воздействия конкурентных сил.

Также рассмотрен процесс анализа конкурентов, определение стратегии, целей, сильных и слабых сторон и моделей поведения конкурентов. Мониторинг конкурентов – важнейшая задача, осуществление которой необходимо в любых компаниях. Причем он должен производиться на постоянной основе для того, чтобы организация своевременно знала о надвигающейся угрозе и могла адекватно на нее реагировать. Более того, анализ конкурентов необходим для прогнозирования вариантов их возможного поведения и формирования собственной стратегии с их учетом. Довольно часто бывает сложно получить какую-либо информацию о конкурентах, в таких случаях используют деловую контрразведку. Подобный метод сбора информации является неэтичным, но эффективным, поэтому он широко используется в современной практике.

В данной работе рассмотрен анализ конкурентов на примере компании, производящей компьютерное оборудование, Hewlett-Packard, а также некоторых других. Приведенные примеры позволяют проанализировать ошибки, допущенные данными компаниями в исследовании конкурентов и формировании конкурентной стратегии, а также основные правила, которых необходимо придерживаться при выборе стратегии. Данные правила кажутся простыми и очевидными, однако их невыполнение может привести к таким печальным результатам, как уменьшение

доли рынка и снижение прибыли, что и иллюстрируется примерами.

Фирма, ориентирующаяся на успех, должна ставить своей целью не только удовлетворение спроса потребителей на товары или услуги, в центре ее внимания должна быть и цель разработки и реализации собственной конкурентной стратегии. Эта стратегия должна учитывать характер и потенциал конкурирующих сил рынка, сил которые формируют и отслеживают динамику рынка, диффузию потребителей и конкурентов в маркетинговой среде.

Анализ конкурентов особенно актуален в современных условиях формирования и развития в России рыночной экономики и уменьшения роли государства в ее регулировании. Также важным фактором является процесс глобализации, происходящий во всем мире, и уничтожение торговых барьеров между странами. Следствием является проникновение зарубежных компаний на внутренние рынки, что усиливает необходимость систематического и всестороннего анализа конкурентов.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 285с.
2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328с.
3. Виханский, О. С. Основы стратегического управления: учебник / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 2004. – 296с.
4. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учеб. пособие / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464с.
5. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков. – М.: Изд. «Финпресс», 2003. – 656с.
6. Грант, Дж. 12 тем: маркетинг 21 века / Дж. Грант. – СПб: Питер, 2007. – 448с.
7. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2000. – 752с.

9. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебник / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464с.
10. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб: Питер, 2008. – 720с.
11. Маслова, Т. Д. Маркетинг: учебник / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2007. – 400с.
12. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб: Питер, 2004. – 684с.
13. Реагирование на факторы внешней среды / под ред. А. В. Блинникова. – М.: МИМ ЛИНК, 2002. – 55с.
14. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А. Н. Петрова. – СПб: Питер, 2005. – 496с.
15. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
16. Траут, Д. Большие бренды – большие проблемы / Д. Траут. – СПб: Питер, 2008. – 240с.
17. Траут, Д. О Стратегии / Д. Траут. – СПб: Питер, 2007. – 175с.
18. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448с.
19. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб: Питер, 2008. – 368с.
20. Федько, В. П. Основы маркетинга: учебник / В. П. Федько, Н. Г. Федько, О. А. Шапор. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 325с.