

Анализ конкурентоспособности фирмы на примере российского предприятия

Выполнила:
Студентка гр. 2410
Инжеватова В.

Цель анализа конкурентоспособности фирмы — установить, какого конкурентного преимущества может добиться фирма и как его можно реализовать и защитить в конкретной ситуации. Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним.

- ▶ **Внешнее конкурентное преимущество** основано на отличительных качествах товара, которые представляют *ценность для покупателя* за счет либо повышения эффективности его работы, либо сокращения его издержек, либо более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения.

Внешнее конкурентное преимущество упрочивает позиции фирмы на рынке, так как фирма может заставить рынок покупать ее товар по цене более высокой, чем у главного конкурента, не обеспечивающего соответствующее отличие. Таким образом, *внешнее конкурентное преимущество держится на стратегии дифференциации (отличия).*

- ▶ **Внутреннее конкурентное преимущество** базируется на превосходстве фирмы в издержках и в менеджменте, которые создают *ценность для продавца*, позволяющую получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество дает возможность фирме быть более рентабельной и более устойчивой к снижению цен, которое может навязать рынок. Кроме того, фирма может иметь преимущества в распределении и продвижении своих товаров.

Способность фирмы реализовать и защитить свои конкурентные преимущества зависит от того, насколько успешно она может противостоять давлению конкурентных сил, действующих на рынке. В соответствии с известной моделью Майкла Портера, каждая работающая на рынке фирма подвергается давлению пяти конкурентных сил:

конкуренция в отрасли;

угроза прихода новых конкурентов;

угроза замены товара или услуги;

зависимость от потребителей;

зависимость от поставщиков.

Конкуренция в отрасли. Для борьбы с конкурентами, существующими в отрасли, необходима дифференциация товара и укрепление имиджа марки. Дифференциация снижает чувствительность потребителя к цене и частично нейтрализует зависимость фирмы от него, т. е. уменьшает способность потребителя торговаться. Кроме того, наличие элемента дифференциации снижает давление на фирму со стороны других конкурентных сил.

Для обеспечения успешной дифференциации необходимо, чтобы она представляла для покупателя действительную ценность, которая была бы достаточно высокой для того, чтобы он согласился заплатить за нее повышенную цену; чтобы эта цена покрыла издержки и обеспечила фирме необходимую прибыль.

Кроме того, фирма должна защитить элемент дифференциации от конкурентов, чтобы они не смогли его быстро воспроизвести. Фирма должна добиться известности элемента дифференциации, контролировать срок его жизни и следить за изменением его ценности в глазах потребителей.

Угроза прихода новых конкурентов зависит от высоты барьеров защиты от них и силы реакции, которую может ожидать потенциальный конкурент.

Возможными барьерами защиты от прихода новых конкурентов могут быть:

экономия, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба, если фирма занимает большую долю рынка;

начальные расходы при выходе на рынок — патент, ноу-хау, допуск к сырью и т. д.;

политика правительства — лицензирование, требования по качеству, безопасности и т. д.;

дифференциация товара или услуги, создающая приверженность потребителя к определенному товару или услуге;

издержки потребителя в случае смены поставщика — переподготовка персонала, новое вспомогательное оборудование и т. д.;

трудность доступа к каналам распределения.

Существование барьеров входа и способность фирмы к отпору удерживают потенциальных конкурентов от прихода на рынок.

Угроза замены товара или услуги. Фактически цены на товары-заменители определяют потолок цен, которые могут назначить фирмы, действующие на рынке товара. Чем привлекательней для пользователей товар-заменитель, тем более ограничены возможности повышения цен на сам товар. Например, повышение цен на нефть способствовало развитию атомной и солнечной энергетики.

- ▶ Понятно, что товары-заменители, демонстрирующие тенденцию улучшения соотношения «качество—цена», должны быть объектом постоянного наблюдения. Особое внимание нужно уделить издержкам производства существующего товара (их желательно снизить), а также издержкам перехода покупателя на товар-заменитель, которые желательно повысить.

- ▶ **Зависимость от потребителей.** Покупатели, играя на существующей конкуренции, могут оказывать на фирму определенное давление, т. е. они могут заставить фирму снизить цену, предоставить больший объем услуг за ту же цену или более благоприятные условия платежа и т. д.

Клиенты способны добиваться более выгодных для себя условий, если:

- ▶ объем закупок группы клиентов составляет значительную долю продаж фирмы;
- ▶ товары фирмы слабо дифференцированы, т. е. мало отличаются от товаров конкурентов, и клиенты уверены, что могут легко поменять поставщика;
- ▶ издержки перехода, связанные со сменой поставщиков, для клиента незначительны;
- ▶ покупаемые товары составляют важную часть издержек клиента, что побуждает его торговаться особенно упорно;
- ▶ клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе на рынке и об издержках поставщика.

Таким образом, фирме нужно стараться так выбирать клиентов, чтобы избежать любых форм зависимости от них. Здесь может помочь ABC-анализ потребителей.

Зависимость от поставщиков. Условия, при которых фирмы-поставщики имеют возможность давления на клиентов, аналогичны тем, которые были рассмотрены по отношению к клиентам:

группа поставщиков более концентрирована, чем группа их клиентов;

поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-заменителей;

фирма не является для поставщика важным клиентом;

товар является для клиента важным средством производства;

поставщик дифференцировал свои товары или создал высокие издержки перехода, что привязало к нему клиента.

Резюмируя рассмотрение пяти основных конкурентных сил, действующих на любую фирму на рынке, можно сказать, что в зависимости от рыночной ситуации конкурентоспособность фирмы и ее потенциальная прибыль могут существенно изменяться между двумя предельными случаями.

1. Конкурентоспособность фирмы низка, потенциальная прибыль минимальна, когда:

вход на рынок свободный;

фирма не имеет возможности торговаться ни со своими клиентами, ни с поставщиками;

конкуренция на рынке велика;

товары фирмы не дифференцированы или слабо дифференцированы.

2. Конкурентоспособность фирмы высока и потенциальная прибыль максимальна, когда:

существуют барьеры, блокирующие вход новых конкурентов;

конкуренты в отрасли отсутствуют или слабы и немногочисленны;

покупатели не могут обратиться к товарам-заменителям;

покупатели лишены возможности давления, чтобы добиться возможности снижения цен;

поставщики не имеют возможности давления, чтобы добиться повышения цен.

**Реальные рыночные ситуации находятся
между этими предельными случаями.**

Пример анализа конкурентоспособности фирмы

- ▶ Рассмотрим, как проводился реальный анализ конкурентоспособности российского концерна «Хлопок», производящего и реализующего верхний трикотаж. Анализ конкурентоспособности был выполнен аналитической группой концерна и состоял из следующих этапов:

1. По предприятиям легкой промышленности Москвы и Московской области (т. е. того региона, на который работает концерн «Хлопок») была произведена выборка фирм:

производящих аналогичную продукцию, т. е. трикотажных фирм;

удовлетворяющих ту же потребность покупателей, но работающих по другой технологии, т. е. швейных фирм.

Всего получилось 13 трикотажных и 35 швейных фирм.

- ▶ 2. С учетом того, что доля рынка товаров импортного производства составляла в 80% на рынке Москвы и Московской области, был произведен расчет долей рынка, занимаемых фирмами, попавшими в выборку в п. 1. Результаты расчета были представлены в форме, показанной в виде табл. 1.

Таблица 1. Расчет долей рынка конкурентов

№ п/п	Название предприятия	Объем выпуска (тыс. шт.)	Объем продаж (млн. руб.)	Доля в общем объеме выпуска (%)	Доля в общем обороте

3. С использованием данных таблицы и отраслевых справочников были выделены наиболее близкие концерну конкуренты по следующим параметрам:

аналогичность продукции;

доля рынка;

темпы роста.

Получили 6 ближайших конкурентов. Два из них – трикотажные предприятия: АОЗТ «Красная Заря» (1) и АО «Москвичка» (2); три – швейные: ТОО «Радуга» (3), АО «Старт» (4), АОЗТ «Швейная мода» (5). Шестым конкурентом был рынок импортной одежды (см. табл. 2).

Таблица 2. Анализ конкурентоспособности концерна «Хлопок»	Факторы конкурентоспособности	Трикотаж	Конкуренты					
			1	2	3	4	5	6
1. Менеджмент предприятия								
Предпринимательская культура и философия	4	2	3	3	2	3	2	
Цели	5	1	2	5	2	4	2	
Стратегии	3		2	2	1	2	5	
2. Производство								
Оборудование	4	2	2	3	4	4	5	
Гибкость производственных линий	5	1	2	2	4	4	5	
Зависимость от поставщиков	4	1	1	2	3	2	—	
Качество продукции	4	2	2	3	3	4	4	
3. Научные исследования и развитие								
Интенсивность и результаты	3		1	3	2	2	5	
Ноу-хау	3		1	3	1	1	5	
Использование новых информационных технологий	3		1	2	2	3	5	
4. Маркетинг								
Розничная торговля	5	1	2	3	2	2	5	
Оптовая торговля	1	3	3	2	2	3	5	
Разнообразие ассортимента	4	1	2	3	2	2	5	
Цены	4	3	3	2	3	3	5	
Реклама	3				2	2	5	
Известность фирмы	3	4	3	2	3	4	5	
Наличие собственной торговой сети	5	2	2	3	2	3	3	
Быстрота реакции на изменения в спросе	3		1	1	2	3	5	
Следование моде	3	1	2	2	2	4	5	
Итого:	69	24	35	46	44	55	81	

4. Анализ конкурентоспособности концерна «Хлопок» проводили на основе оценки по пятибалльной шкале факторов конкурентоспособности этого концерна и его ближайших конкурентов так, как показано в табл. 2. Анализ показал, что у концерна «Хлопок» довольно сильные по сравнению с ближайшими конкурентами позиции. Российский потребитель уже не был доволен довольно низким качеством товара, ввозимого из Турции, Китая, Индии, Таиланда и других стран Востока.

В то же время средний житель России не мог себе позволить покупать дорогие товары европейского производства и американские товары. Таким образом, была выявлена часть рыночной ниши, которую можно было занять, если найти замену дешевому, но с довольно низким качеством товару с Востока и дорогому высококачественному товару из Европы и США. Необходимые условия: качество, приемлемые цены, следование последней моде, использование натуральных материалов.

Высокие результаты деятельности концерна «Хлопок» в последующие годы подтвердили правильность проведенного анализа и выбранной на его основе стратегии.

Спасибо за внимание!