

Конкурентный статус предприятия

Определение и анализ

Конкурентный статус предприятия

- **Конкурентный статус предприятия** (лат. *status* - состояние, положение) представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос: Какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами?
- Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос: Какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции? Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

- **Конкурентная позиция предприятия** — совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации.
- **Конкурентный статус** — позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.
- Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Комплексность и относительность

- Принципы оценки конкурентоспособности: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

Принципы конкурентоспособности

- В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Рынок и конкурентоспособность

- Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Конкуренция и маркетинг

- Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов.
-

- факторы результативности деятельности:
- Имидж
- Концепция продукта
- Уровень диверсификации
- Суммарная рыночная доля и ее динамика
- Уровень НИОКР
- Уровень производственной базы

Вывод о конкурентоспособности

- Если рыночная доля предприятия растет, то есть оно завоевывает спрос и укрепляет свои позиции на рынке, то его конкурентоспособность высокая
- Если доля стагнирует – опасность
- Если падает – теряется конкурентоспособность. Предприятие выживают с рынка

Анализ сильных и слабых сторон предприятия (SWOT)

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Системы контроля качества 5. Производительность 6. Возраст технологического оборудования					
Организация и управление 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж бренда 4. Эффективность рекламы 5. Стратегии 6. Ценовая политика / уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень / качество обслуживания 9. Число клиентов					
Кадровый состав 1. Уровень квалификации персонала 2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					

Данные анализа

- Анализ проводится по блокам:
- Финансы
- Производство
- Организация и управление
- Маркетинг
- Кадры
- Технология
- Все графы оцениваются по сравнению со средними в отрасли и по сравнению с главными конкурентами

Методика 4 Р

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
Продукт (<i>Product</i>) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
Цена (<i>Price</i>) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (<i>Place</i>) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (<i>Promotion</i>) 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

Методика 4P

- Методика обращена на сравнительный рыночный анализ: Продукт, Цена, Рынок (каналы сбыта) и Продвижение товара на рынке. В колонке 1 — свои достижения, в остальных - главных конкурентов

Методика Ламбена

Стратегический маркетинг

- **Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 3.**
- Таблица 3. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

<i>Критерии оценки</i>	<i>Диапазон оценок</i>		
	<i>низкая (1–2 балла)</i>	<i>средняя (3–4 балла)</i>	<i>высокая (5 баллов)</i>
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

- Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
выявляется конкурент с максимальным числом баллов,
его коэффициент конкурентоспособности
устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем
соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме
баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам
присваиваются места.

•

•

- **Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия** — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:
 - 1. получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
 - 2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);
 - 3. исходные показатели соотносите соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}},$$

- Рейтинговая оценка на конец рассматриваемого периода

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n},$$

- предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.
- Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

- **Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:**
 - определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,
 - определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

- **Первая группа** - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:
- Общая рентабельность предприятия (общая прибыль к активам).
- Чистая рентабельность предприятия (чистая прибыль к активам).
- Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу).
- Общая рентабельность производственных фондов (общая прибыль к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств).
- **Вторая группа** — это показатели оценки эффективности управления:
- Чистая прибыль к объему реализации продукции.
- Общая прибыль к объему реализации продукции

- **Третья группа** - это показатели оценки деловой активности:
- **Третья группа** - это показатели оценки деловой активности:
- Отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам).
- Отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам).
- Отдача основных фондов (выручка от реализации продукции к основным фондам).
- Отдача основных фондов (выручка от реализации продукции к основным фондам).
- Оборачиваемость оборотных фондов (выручка от реализации продукции к оборотным средствам).
- Оборачиваемость оборотных фондов (выручка от реализации продукции к оборотным средствам).
- Оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности).
- Оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности).
- Оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам).
- Оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам).
- Отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).
- Отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).
-
-
-
-

Комплексное исследование внутренней среды

Четвертая группа - это показатели оценки ликвидности:

Текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам).

Прочие активы к срочным обязательствам.

Индекс постоянного актива (основные фонды и прочие внеоборотные активы к собственным средствам).

Коэффициент автономии (собственные средства к валюте баланса).

Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства к запасам).

- Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности.
- **Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:**
 - устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
 - устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
 - постоянная нехватка оборотных средств:
 - постоянная нехватка оборотных средств:
 - высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности,
 - высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
 - высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
 - высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
 - отсутствие долгосрочных контрактов;
 - отсутствие долгосрочных контрактов;
 - низкая рентабельность производства;
 - низкая рентабельность производства;
 - недостаточная диверсификация деятельности;
 - недостаточная диверсификация деятельности;
 - высокий уровень финансового риска:
 - высокий уровень финансового риска:
 - невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
 - невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
 - снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции
 - снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции

Стратегический анализ конкурентоспособности

Анализ проводится по фактическим
показателям, но в целях
прогнозирования и принятия
стратегических решений

НЕ констатация факта, а выработка путей
развития

Определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей — осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Этот анализ можно проводить в разрезе:

- всей совокупности функциональных подсистем;
- одной или нескольких функциональных подсистем;
- одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы.

Анализ конкурентоспособности по четырем группам показателей

- В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.
- Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.
- В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.
- И четвертая группа — показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена. (Ближе к Портеру)

- : Метод оценки Grandars.ru
- : Авторы данного сайта рекомендуют оценку конкурентоспособности предприятия проводить на основе оценки конкурентоспособности продукции; рыночной доли; степени износа основных фондов; инновационной активности:
- : Конкурентоспособность предприятия оценивается по формуле $K_n = \sum \Phi b_i \times a_i,$

<i>Показатель</i>	<i>Характеристика показателя и соответствующее количество баллов</i>		
	<i>низкий уровень</i>	<i>средний уровень</i>	<i>высокий уровень</i>
1. Качество продукции	0	1	2
2. Цена продукции	2	1	0

- Оценку рыночной доли предлагается проводить на основе анализа занимаемой предприятием доли рынка и ее динамики (с использованием матрицы БКГ). Система баллов оценки рыночной доли представлена в табл. 5.9.
- Рыночная доля предприятия определяется по формуле:

$$K_{p.d} = \frac{OP}{OOPR},$$

Оценка рыночной доли

Доля рынка, %	Годовой темп прироста рыночной доли (%) и соответствующее количество баллов			
	более 10%	от 5 до 10%	от -5 до 5%	менее -5%
1. Лидер рынка (доля рынка свыше 40%)	2	1,5	1	0
2. Сильная конкурентная позиция предприятия (доля рынка от 15 до 40%)	1,5	1	0,5	0
3. Слабая конкурентная позиция предприятия (доля рынка от 5 до 15%)	1	0,5	0	0
4. Аутсайдер рынка (доля рынка менее 5%)	0,5	0	0	0

- : **Коэффициент износа** характеризует потенциал предприятия в перспективе и является одним из обобщающих показателей, характеризующих состояние основных фондов, и показывает, в какой степени находящиеся в эксплуатации основные фонды изношены, т.е. какая часть их стоимости уже перенесена на изготовленные изделия; определяется по формуле:

$$K_{\text{из}} = \frac{I_{\text{о.ф}}}{\text{ОФ}_{\text{п.ст}}} 100\%$$

Оценка степени износа

- Баллы для оценки степени износа основных фондов предприятия: высокая степень износа (более 40%) — 0 баллов; средняя степень износа (20-40%) — 1 балл; низкая степень износа (менее 20%) — 2 балла.

Степень инновационности

- Баллы для оценки инновационной активности предприятия: количество инноваций предприятия превышает среднее число инноваций в отрасли — 2 балла; количество инноваций предприятия равно среднему числу инноваций в отрасли — 1 балл; количество инноваций предприятия меньше среднего числа инноваций в отрасли — 0
- $$ИА = \frac{ИП}{ИО},$$

- Наглядным способом представления результатов проведенного сопоставления деятельности конкурентов является **многоугольник конкурентоспособности**.
- Он показывает состояние **относительной конкурентоспособности, но не говорит о прогнозе**

Многоугольник конкурентоспособности



Оценка со стороны фирмы ПОЗИЦИИ КОНКУРЕНТОВ

- **Альтернативный источник: Оценка собственной конкурентной позиции фирмы на рынке**
- Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.
- Определение собственной конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Оценке конкурентной позиции фирмы требуется для:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- привлечение средств инвестора в перспективное производство;
- составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др.
- В любом случае проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке.

Матричная оценка конкурентоспособности предприятия

Матричная методика оценки

конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «темпа роста — рыночная доля» — матрица БКГ (**growth - share matrix**) -инструмент анализа **стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей** организации.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности

- Метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара/услуги предприятия.
- Этот метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара/услуги используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар , имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:
- $KT = K/C$
- где: K- показатель качества товара;
- C- показатель цены товара;
- Kт - показатель конкурентоспособности товара.
- Чем выше разрыв оценки товара между покупателем и продавцом (цена), тем лучше конкурентоспособность

Пример анализа малого бизнеса

Экономика модной кондитерской

Первоначальные вложения, тыс. руб.	2 000
Операционная деятельность, тыс. руб. в месяц.	
Выручка	700
Расходы, в том числе:	650
Аренда	70
Закупка материалов и ингредиентов	270
Прочее (ФОТ, налоги, коммунальные расходы)	110
Выплата по кредиту	200
Прибыль	50
Срок окупаемости	1,5 года

Источник: Miss Cake

Пример анализа малого бизнеса

- Кондитерская в Самаре
- Рецептúra французская, изготавливает дилетант с семьей
- Ингредиенты иностранные, закупают сами
- Ориентируются на бизнес, на высокий вкус цены — выше средних
- Заказы по Интернету
- В чем плюсы и минусы этого дела?
- Нет заемного капитала от банков, нет возможности быстро расти, нет опыта крупной бизнес-работы