

Лебедева Н. А.

# КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ

*учебно-методическое пособие*



КАЗЕННИ  
**МАБИВ**

[www.mabiv.ru](http://www.mabiv.ru)

**Н. А. Лебедева**

# **Конкурентный анализ в бизнесе**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8638242](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8638242)  
Конкурентный анализ в бизнесе: МАБИВ; Орел; 2014*

## **Аннотация**

Конкурентная стратегия и лежащие в ее основе концепции отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования являются сегодня общепринятой составной частью практики менеджмента. В данном учебном пособии был предложен конструктивный анализ основополагающих факторов конкуренции в отраслях, опирающийся на теорию Майкла Портера, сформулированную, как «пять сил». Такой подход позволяет обнаруживать важнейшие различия между отраслями и пути их эволюции, помогает компаниям найти свою уникальную позицию. Учебное пособие предоставляет инструменты для рассмотрения разнообразия и неоднородности отраслей и компаний, обеспечив строгую методологию их исследования. Данное учебное пособие, обладающее практической ценностью, будет очень полезно управленцам, которым нужны конкретные пути решения сложных вопросов стратегического планирования на предприятиях различных отраслей.

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Задачи стратегического анализа	9
Глава 2. Процесс сбора конкурентной информации	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Н. А. Лебедева**  
**Конкурентный**  
**анализ в бизнесе**  
**Учебно-**  
**методическое пособие**

**Рецензент:**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры «Предпринимательство и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК» О. А. Фирсова*

© Н. А. Лебедева, 2014

© Академия безопасности и выживания, 2014

\* \* \*



**Н. А. Лебедева**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Предпринимательство и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК»

# Введение

Конкурентная стратегия и лежащие в ее основе концепции отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования являются сегодня общепринятой составной частью практики менеджмента.

Анализ – это процесс, требующий и творческого подхода, и технических знаний. В данном учебном пособии был предложен конструктивный анализ основополагающих факторов конкуренции в отраслях, опирающийся на теорию Майкла Портера, сформулированную, как «пять сил». Такой подход позволяет обнаруживать важнейшие различия между отраслями и пути их эволюции, помогает компаниям найти свою уникальную позицию. Учебное пособие предоставляет инструменты для рассмотрения разнообразия и неоднородности отраслей и компаний, обеспечив строгую методологию их исследования.

Данное учебное пособие, обладающее практической ценностью, будет очень полезно управленцам, которым нужны конкретные пути решения сложных вопросов стратегического планирования на предприятиях различных отраслей.

Всесторонний анализ отрасли и действующих в ней конкурентов требует большого объема данных, получение которых является зачастую весьма тонким и сложным делом.

В учебном пособии рассматриваются различные мето-

ды стратегического и конкурентного анализа, позволяющие фирме наилучшим образом планировать свою деятельность по производству и реализации товаров и услуг. Большое внимание уделено анализу внешней среды, функциональных возможностей и ресурсов фирмы, жизненного цикла продукции и технологии, патентному анализу, а также оценке индивидуальных характеристик конкурентов. Какие бы конкретные детали ни являлись предметом особого интереса для студентов, намного полезнее станет понимание системы в целом, то есть отправного момента решения любой конкретной стратегической проблемы с помощью методов и средств анализа.

У любого бизнеса есть конкуренты, и будущие бизнесмены серьезно рискуют, упуская из внимания конкурентов. Если только компания не станет абсолютным монополистом на жизненно-необходимый продукт, конкуренты будут предлагать альтернативные товары и услуги, способные заменить Ваши. Раздел «Конкурентный анализ» Вашего бизнес-плана показывает уровень конкуренции.

Анализ конкурентов – необходимая часть любого бизнес-плана, так как он а) показывает конкурентоспособность компании на «рынке» (в виртуальном пространстве), б) помогает Вам разработать стратегию развития, которая повысит Вашу конкурентоспособность, и в) инвесторы и иные получатели бизнес-плана захотят его там увидеть. Если Вы проигнорируете или приуменьшите влияние конкуренции на

будущее Вашего бизнеса, у Вас получится нереалистичный бизнес-план.

После небольшого обзора конкурентов, с которыми Вам придется столкнуться, это учебное пособие поможет Вам определить и проанализировать Ваших крупнейших конкурентов – тех, кто вероятнее всего окажет влияние на Ваш бизнес. При анализе используется вариация SWOT-анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – «достоинства, недостатки, возможности, угрозы»), распространенного инструмента планирования, который поможет определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также Ваши возможности и угрозы Вашему бизнесу.

# Глава 1. Задачи стратегического анализа

Анализ индивидуальных характеристик конкурентов представляет сравнительную картину сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. Этот анализ предоставляет как наступательный, так и оборонительный стратегический контекст, в условиях которого следует выявлять возможности и угрозы. Анализ индивидуальных характеристик конкурентов объединяет все соответствующие источники конкурентного анализа в единую основу для поддержания результативной и эффективной стратегии.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов имеет четыре основные цели: выявить будущие стратегии и планы конкурентов, предсказать вероятные реакции конкурентов на конкурентные инициативы, определить, насколько стратегия конкурента действительно соответствует его возможностям, и понять слабые стороны конкурента.

Концепция оценки индивидуальных характеристик конкурентов была заимствована корпоративным сектором у военных стратегов, долгое время использовавших методы оценки индивидуальных характеристик соперников в качестве результативного и эффективного способа управления военной информацией о противнике. Генералы, вовлекав-

шиеся в разгар баталий, снабжались огромным количеством информации о неприятеле со всех точек театра действий и со многих уровней военной иерархии. Все эти данные и анализы каким-то образом должны были формулироваться в план сражения. Вследствие этой необходимости появилась концепция военной комнаты.

Особенно важная черта военной комнаты – это содержание только соответствующей информации. Вспомогательные действия по сбору, хранению информации и анализу проходят вне военной комнаты. Таким способом военная комната действует как особенно эффективный и результативный метод по работе с избыточной информацией. В стенах военной комнаты генералы и их штаб могут концентрировать свое внимание только на анализе, строго относящемся к плану боевых действий. Концепция военной комнаты была успешно применена в свете бизнес-стратегии и конкурентной информации.

Экономический рост после Второй мировой войны обеспечил богатые источники спроса, относительно свободного от интернациональной конкуренции.

Зная, что конкурентный анализ является важным компонентом корпоративной стратегии, Майкл Портер заявил, что большинство фирм не проводят анализ этого типа на достаточно систематической основе. Скорее, многие фирмы работают на том, что он называет «неформальными впечатлениями, предположениями и интуицией, приобретенными по-

средством пикантной информации о конкурентах, постоянно получаемой каждым менеджером». В результате традиционное изучение окружающей среды заставляет многие фирмы испытывать риск опасных конкурентных «слепых» зон по причине недостатка устойчивого конкурентного анализа.

При существовании тесной связи между оценкой индивидуальных характеристик конкурентов и конкурентным преимуществом, многие сильные стороны этого инструмента являются самодостаточными. Несмотря на это, возникают несколько уникальных преимуществ. Во-первых, оценка индивидуальных характеристик стимулирует фирму к принятию уверенного, агрессивного и активного отношения к конкурентной стратегии. Информация о конкурентах, которую обеспечивает оценка индивидуальных характеристик, позволяет фирмам определить параметры стратегии, а не реагировать на неожиданные действия конкурентов. Если оценка индивидуальных характеристик конкурентов проведена правильно, она станет одной из главных компетенций фирмы, делающих вклад в конкурентное преимущество.

С точки зрения организационного исполнения, внутренняя природа оценки индивидуальных характеристик во многом определяет разделение мнений и перспективы традиционных функциональных границ фирмы. Так, часто появляются многие уникальные возможности, которые останутся спрятанными при отсутствии официального подхода оценки индивидуальных характеристик конкурентов. Часто процесс

осуществления этой проверки действует как точка подъема для многих работников фирмы.

Тактическое применение оценки индивидуальных характеристик также создает эффективный и результативный подход к формулированию стратегии. Аналитический продукт оценки в форме соответствующего требованиям, своевременного и визуально доступного представления – прекрасное средство связи соответствующих факторов стратегии. Сравните это с традиционными томами в виниловой обложке, написанными в результате традиционного изучения окружающей среды, которые собирают пыль на многих полках, пока вы это читаете.

Самый главный недостаток в оценке индивидуальных характеристик конкурентов заключается в попытке фирм сделать его краеугольным камнем конкурентной стратегии. Ирония в том, что в попытке стать отраслевым лидером фирма в конечном счете станет преследователем, если определит лидерство слишком тесно связанным с нынешними конкурентами. Этой комичной ситуации есть несколько причин. Сравнения с конкурентами всегда должны быть связаны с условием покупательской ценности. Постоянное сравнение стратегии фирмы с конкурентами, основанное на идее стратегических групп или межотраслевой конкуренции, непременно ослепит фирму инновационными подходами потенциальных конкурентов по обеспечению особенной покупательской ценности из источников вне отрасли. Это умаляет

важность слежения за потенциальными конкурентами, казалось бы, не относящимися к делу секторами и отраслями с целью выявления «слепых» зон, число которых беспрепятственно увеличивается.

Другая слабая сторона оценки индивидуальных характеристик конкурентов относится к природе «списывания» ожидаемого схождения конкуренции на нет. Критики полагают, что подобная стратегия предохраняет любое конкурентное преимущество от устойчивости. Скорее, они настаивают на том, что фирмы должны фокусировать свое внимание на покупательской ценности в поиске инноваций, а не подражания.

*Целью конкурентного анализа* является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) ком-

пании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микрорукружения). На рис. 1 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса.

Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ – отправная точка процесса формирования стратегического плана.



Рис. 1. От ситуационного анализа к стратегическому вы-

бору

*Первый компонент анализа* – диагностирование целей конкурентов (и критериев достижения этих целей) – важен по многим причинам. Знание целей позволяет выявить степень удовлетворенности конкурентов их текущей позицией и финансовыми результатами и тем самым определить вероятность изменения ими стратегии и характер реакции на внешние события (например, динамику экономического цикла) или действия других фирм. Например, фирма, придающая большое значение стабильному росту объема продаж, может совершенно иначе отреагировать на спад деловой активности или рост доли рынка другой компании, чем фирма, ставящая на первое место окупаемость капиталовложений. Знание целей конкурентов поможет также предвидеть их реакцию на стратегические изменения. Одни стратегические изменения будут угрожать конкуренту в большей степени, чем другие, в зависимости от его целей и воздействия, оказываемого на него со стороны материнской компании (контролирующего собственника). Этот масштаб угрозы будет определять вероятность противодействия. Наконец, диагностирование целей конкурента помогает интерпретировать серьезность его намерений. Стратегические действия, предпринимаемые конкурентом для достижения какой-либо из его главных целей или приведения результата в соответствие с ключевым целевым показателем, не являются слу-

чайными. Таким же образом диагностирование целей конкурента поможет определить, будет ли материнская компания оказывать серьезную поддержку инициативе какой-либо своей бизнес-единицы или ее сопротивлению действиям со стороны конкурентов. Хотя чаще всего обращают внимание на финансовые цели, всесторонний анализ целей конкурента, как правило, должен охватывать многие другие факторы качественного характера. Среди них – цели, формулируемые в показателях рыночной позиции, технологического лидерства, социальных результатов и т. п. Диагностирование целей должно также распространяться на различные уровни управления. Существуют общекорпоративные цели, цели бизнес-единицы и даже цели, поставленные перед отдельными функциями управления и ключевыми менеджерами. Цели вышестоящих уровней играют важную роль, но не определяют полностью цели нижестоящих уровней. Приведенные ниже диагностические вопросы помогают определить текущие и будущие цели конкурента. Мы начинаем с анализа бизнес-единицы или отделения фирмы, который в ряде случаев будет равнозначен анализу, охватывающему предприятие конкурента в целом. Затем мы рассмотрим влияние, оказываемое материнской компанией на цели подразделения в рамках многоотраслевой компании.

*Второй важнейший компонент анализа конкурентов – выявление представлений каждого конкурента, которые делятся на две основные категории:*

- представления конкурента о себе;
- представления конкурента об отрасли и других компаниях в ней.

Каждая фирма действует, исходя из тех или иных представлений о ситуации, в которой находится. Например, она может видеть себя в качестве социально ответственной организации, лидера отрасли, производителя с низким уровнем издержек, обладателя лучшей системы сбыта и т. д. Эти представления о собственной ситуации определяют поведение фирмы и ее реакцию на события. Например, если она считает себя производителем с низким уровнем издержек, она может попытаться дисциплинировать фирму, продающую по сниженным ценам, снизив цены на собственные товары.

Представления конкурента о собственной ситуации могут быть верными или неверными. Если они неверны, возникает многообещающее стратегическое средство воздействия. Например, если конкурент считает, что пользуется самой большой лояльностью потребителей на рынке, что в действительности не так, то провокационное снижение цен может послужить эффективным средством укрепления позиций. Конкурент может решить не проводить ответное снижение цен, считая влияние цен на его долю рынка слабым, и убедиться в том, что теряет ее, не успев осознать ошибочность своих представлений.

Приведенные ниже вопросы направлены на выявление

представлений конкурентов и областей, в которых эти представления, скорее всего, не будут полностью объективны и реалистичны.

1. Каковы видимые представления конкурента о его сравнительной позиции в отношении издержек, качества продукции, уровня технологии и других ключевых аспектов бизнеса, выявляемые на основе публичных заявлений, высказываний менеджеров и представителей системы сбыта, а также других указаний? Что он считает своими преимуществами и слабостями? Верны ли эти представления?

2. Имеет ли конкурент сильные исторические или психологические привязанности к определенным продуктам или определенной политике осуществления функций, например, подходам к дизайну, качеству продукции, размещению производства, организации распределения и сбыта и пр., которых он будет строго придерживаться?

3. Имеются ли культурные, региональные или национальные различия, способные оказать влияние на восприятие конкурентом и придание значимости событиям? Лишь один из множества примеров: западногерманские фирмы нередко в сильной степени ориентированы на качество продукта и производства в ущерб вниманию к удельным затратам и маркетингу.

4. Имеются ли организационные ценности или принципы, институционально строго оформленные и способные оказать влияние на восприятие событий? Сохранились ли в дей-

ствии какие-либо направления и принципы, заложенные основателем фирмы, убежденным в их необходимости?

5. Каково мнение конкурента относительно будущего спроса на продукцию и значимость отраслевых тенденций? Воздержится ли он от расширения мощностей при необоснованной неопределенности спроса или предпочтет создать чрезмерные мощности по противоположной причине? Будет ли он ошибаться в оценке значимости тех или иных тенденций? Например, считает ли он, что степень концентрации в отрасли повышается, когда на это нет четких указаний? Все это – краеугольные камни, вокруг которых может строиться стратегия.

6. Что думает конкурент о целях и возможностях своих конкурентов? Может ли он переоценить или недооценить кого-либо из них?

7. Верит ли конкурент в «традиционную мудрость» отрасли или исторический прагматизм и общность подходов, устаревшие в новых рыночных условиях? Выявление ситуаций, в которых традиционная мудрость не годится или может быть заменена другой, дает преимущество в своевременности и эффективности конкурентных действий.

8. На представления конкурента может влиять его текущая стратегия, также способная их и отражать. Конкурент может видеть новые явления, происходящие в отрасли, сквозь призму прошлых и нынешних обстоятельств, и это может явиться причиной необъективности.

Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;

- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл. 1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 1. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсекует слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наименьшей цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»

## **Глава 2. Процесс сбора конкурентной информации**

Управление организацией с точки зрения конкурентного анализа можно заключить в следующих определениях:

- «где мы находимся?»,
- цели нашей деятельности («куда мы идем?»),
- возможных путей ее достижения («как идти?»),
- критериев выбора оптимального пути,
- конечного результата («куда пришли?»),
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.