

Карапетян Едуард к.е.н. стар. викл.

кафедри економіки підприємств і корпорацій

Тернопільської академії народного господарства

Методика вибору підприємств-конкурентів, для здійснення аналізу господарської діяльності фірми в сучасних ринкових умовах

Від складу підприємств-конкурентів, які аналізуються буде залежати повнота і якість аналізу, а також значимість і трудомісткість його результатів. В залежності від поставлених цілей можуть бути використані різні методи.

1. Вибір найблищих конкурентів.

В склад підприємств які аналізуються входять конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації яких в натуральному та вартісному вираженні найбільш близький до відповідних значень підприємства, що розглядається. Такий підхід дозволяє вибрати досить вузький склад об'єктів аналізу, і відповідно, скоротити обсяг подальшої аналітичної роботи. Висновки подібного аналізу будуть відноситись до поточних, позиційних дій. Їх не можна розповсюдити на окрему перспективу і тим більше будувати на їх основі стратегічні плани.

В умовах панування конкуренції найблищим (головним) конкурентом може бути одне підприємство. В такій ситуації успіх конкурентів на ринку який досліджується однозначно негативно відбивається на діяльності підприємства, що розглядається і навпаки. Таким чином, аналіз головного конкурента може дати необхідну і достатню інформацію для розробки методів протидії як в тактичному, так, і в стратегічному аспектах.

2. Вибір більш потужних підприємств-конкурентів.

Для аналізу вибираються підприємства більш потужні в фінансовому відношенні, ринкова частка яких вища. Як правило це підприємства, які визначають характер конкурентної боротьби і ті які мають явні конкурентні переваги. Результати аналізу дозволяють будувати моделі найбільш ефективної

конкурентної поведінки на даному ринку і розробляти засоби їх реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером і т.д.).

3. Вибір підприємств, які володіють значною сумарною часткою на ринку.

Як правило, це найбільш представницька частина підприємств (сумарна доля ринку > 50%), які визначають основні тенденції і традиції в галузі. Аналіз на основі такої бази більш повний і трудомісткий. Він дозволяє деталізувати висновки для різних кон'юнктурних ситуацій і розробляти широкий спектр як атакуючих, так і оборонних дій.

4. Вибір всіх діючих підприємств галузі.

Дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти і представництва складу об'єктів які розглядаються. Результати аналізу можуть використовуватись в перспективних планах розвитку підприємства.

5. Вибір всіх можливих конкурентів.

Поряд з діючими підприємствами (див. п. 4) в цю групу входять і потенційні конкуренти, які можуть в найблищій перспективі з'явитись на ринку, що аналізується. Серед таких підприємств можуть бути:

- підприємства галузі, які будуються;
- підприємства, які не входять в галузь, але які можуть пройти "вхідний бар'єр" без суттєвих труднощів;
- фірми інноваційного характеру, які проявляють себе як не ординарні, важко передбачуваними діями;
- підприємства, для яких конкуренція в галузі, що аналізується є логічним продовженням існуючого бізнесу;
- споживачі або постачальники продукції галузі, які прагнуть зробити більш повними свої технологічні ланки "постачання - виробництво - реалізація - обслуговування";
- нові фірми, які утворилися в результаті придбання фірм-аутсайдерів даної галузі великими фірмами з інших галузей;
- нові спільні підприємства галузі, яка досліджується і ін.

Аналіз на основі даної інформаційної бази найбільш повний, системний і трудомісткий.

Корисність використання того або іншого з перерахованих прийомів залежить від мети аналізу, особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку і, звичайно, конкурентної позиції підприємства, відносно якого проводиться аналіз.

Останній момент є особливо важливим. Справа в тому, що не всі конкуренти, відібрані по приведених вище критеріях, являють загрозу для підприємства яке розглядається. Багато з них можуть бути нейтральними або навіть посилювати позицію підприємства. В зв'язку з цим важливим є особливо виділяти таких конкурентів в підготовчому списку. Критерієм виділення може бути факт наявності реальної стратегічної вигоди від присутності того або іншого конкурента на ринку. Наприклад, існують ситуації, в яких конкуренти можуть:

- поглинати пікові моменти ринку при сезонному, нерівномірному попиті, що дає можливість використовувати потужності підприємства більш повно і рівномірно;
- збільшувати ступінь диференціації продукції і на цій основі зменшувати чутливість споживачів до цін і рівня сервісу;
- обслуговувати непривабливі для підприємства сегменти ринку;
- створювати так звану цінову "парасоль" за рахунок високої собівартість своєї продукції, що сприяє ефективній роботі підприємства з низькою собівартістю продукції;
- розвивати ринок, приймаючи участь у фінансуванні заходів з удосконалення базових технологій, пропаганді спільних цілей і ідей, протистояння товарам-замінникам і інше;
- підіймати імідж галузі (ринку) і створювати перешкоди для появи нових конкурентів.

Перераховані обставини повинні бути враховані при вихідній класифікації відібраних конкурентів на групи по ступені їх агресивності у виробничо-господарських стосунках з підприємством яке розглядається.

В окремих випадках корисним з точки зору організації аналітичних робіт є попереднє ранжування підприємств-конкурентів у відібраних групах. Дана процедура необхідна при наявності великого вихідного масиву підприємств які аналізуються і виконується з метою визначення послідовності аналізу і виключення ситуацій, в яких через ліміт ресурсів і часу найбільш важливі конкуренти не будуть розглянуті в ході аналізу. В якості критеріїв ранжування можуть бути використані наступні характеристики:

- частка підприємства на ринку;
- обсяг реалізації продукції;
- норма прибутку за групами виробів, які цікавлять;
- рентабельність виробництва;
- бюджет маркетингу і ін.

В результаті проведених операцій вихідний склад підприємств-конкурентів в більшій мірі буде відповідати поставленими цілям аналізу і полегшить процес пошуку необхідної інформації.