**МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

**И ТОРГОВЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет коммерции и маркетинга

Кафедра маркетинга и рекламы

***Курсовая работа***

по маркетинговым исследованиям

**Иследование и анализ конкуренции на рынке мороженного**

Подготовила: студентка 3 курса

группы КМ-33Д

Власова Ю. В.

Проверил: ст.пр. Баскаков В. А.

Москва 2007

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc162788449)

[Понятие конкуренции и ее виды 5](#_Toc162788450)

[Анализ конкуренции 5](#_Toc162788451)

[Процесс изучения конкурентов 5](#_Toc162788452)

[Методы изучения конкурентов 5](#_Toc162788453)

[SWOT-анализ 5](#_Toc162788454)

[Концепция “4P” 5](#_Toc162788455)

[Функциональные карты 5](#_Toc162788456)

[Систематический анализ конкурентов 5](#_Toc162788457)

[Рынок мороженого в наше время 5](#_Toc162788458)

[Компания «Инмарко» и ее конкуренты 5](#_Toc162788459)

[Заключение 5](#_Toc162788460)

[Список используемой литературы 5](#_Toc162788461)

[Приложение 1 5](#_Toc162788462)

Введение

Маркетинговые исследования играют центральную роль в системе современного маркетинга. В настоящее время даже начинающему предпринимателю, создающему собственное дело, известно, какую роль в современном мире играет информация. Достоверная и своевременная информация о процессах, происходящих на рынке, дает возможность прогнозировать изменения спроса, предложения, рыночных цен, разрабатывать новые маркетинговые решения. При этом необходимо учитывать, что все элементы рынка находятся в постоянном движении.

Анализ конкурентов, возможно, - один из самых важных элементов современного маркетинга. Его результаты позволяют не только разработать правильную хозяйственную стратегию, политику компании на рынке, но и четко определить, что сделано не так, как надо, в продукте, сбытовой сети, рекламе и других компонентах маркетинговой работы компании.

Актуальность данной курсовой работы заключается в том, что в последнее время весь анализ конкурентов для предприятий и фирм в лучшем случае сводится к изучению цен на изделия и услуги. Конечно подобный подход требует минимума затрат сил и средств. Однако в рамках такой тактики никакого реального повышения конкурентоспособности не происходит. Поэтому, конкурируя с лидерами, стремясь превзойти их, компания вынуждена ходить «по острию ножа», но только так можно совершенствовать управление и производство. В современных условиях, когда наряду с прямой конкуренцией все более развивается специализация предприятий и фирм, а потребительский спрос, нужды и запросы потребителей становятся в высшей степени индивидуализированными, важно научится находить любые пути для сотрудничества, кооперации с возможными конкурентами для того, чтобы избежать войны цен, в которой вероятно не будет победителей. Конечно, ценовая конкуренция все равно сохраняется, но не имеет решающего значения для долгосрочного успеха в конкурентной борьбе.

Маркетинговоориентированная компания в состоянии не только изучить слабые и сильные стороны своих конкурентов и превзойти их по всем параметрам своей деятельности, она в состоянии максимально точно определить свои сравнительные преимущества и ключевую компетентность, чтобы уйти от примитивных форм соперничества там, где это возможно.

Предметом данной работы является правильное изучение своих конкурентов, в частности каким образом следует оценивать свои сравнительные конкурентные преимущества, как определить, что же действительно необходимо для повышения своей конкурентоспособности в данный период и на данном сегменте.

Также в работе исследуется конкуренция на рынке мороженого, который также выступает как предмет изучения. Актуальность выбранной области исследования состоит в том, что сегодня на отечественном рынке наблюдается конкуренция между различными отраслями, производящими пиво, мороженое, безалкогольные и слабоалкогольные напитки. Потребитель выбирает между пивом и мороженым, мороженым и газированной водой. С учетом того, что рынок мороженого не так богат, как скажем пивной или кондитерский, у предприятий, соответственно, не слишком широк выбор возможностей для создания яркого, запоминающегося продукта. Сегодня на российском рынке работают порядка 300 производителей мороженого, хотя ключевую роль играют около одного десятка компаний. Лидером данной отрасли выступает компания «Инмарко», на примере которой проводится исследование и которая выступает объектом изучения данной работы.

# Понятие конкуренции и ее виды

Конкуренция является эффективным координатором экономической деятельности, а для сохранения ее на должном уровне требуется государственная поддержка. Однако государственное вмешательство часто наносит конкуренции вред.

В целом, конкуренция - элемент рыночного механизма, борьба за наиболее выгодные условия приложения капитала, и в условиях рынка представляет собой основной механизм формирования хозяйственных пропорций.

По существу, конкуренция - это предложение дополнительных возможностей, и, следовательно, более широкий выбор для покупателя. Если одна фирма расширяет перечень предлагаемых ею возможностей, то это может уменьшить перечень возможностей, которые способны предложить другие фирмы. Разрыв между ценой товара и предельными затратами на его производство является источником потенциального преимущества.

В поле зрения участника рынка должны быть следующие наиболее важные направления конкурентной борьбы:

* конкуренция качества - повышение потребительских свойств товара при сохранении цены, либо существенно более высокое качество товара при незначительном увеличении цены;
* функциональная конкуренция - конкуренция с принципиально иными изделиями, способными удовлетворять те же потребности, что и ваш товар;
* ценовая конкуренция - борьба за покупателя за счет более низкой цены, нежели у товаров того же качества других фирм;

Разумеется, многие явления конкурентной борьбы выступают не в чистом, а в комбинированном виде. Не всегда можно провести и отчетливую черту между разными факторами, оказывающими активное действие на рынок. Рынок является детерминированной системой, в которой преуспевают те, кто умеют наблюдать и анализировать.

# Анализ конкуренции

Для анализа среду конкуренции разбивают на пять составляющих, которые влияют на уровень конкуренции (модель Портера) (рис.1).

В ***первую группу*** входят предприятия, являющиеся прямыми конкурентами в отрасли. Для укрепления своих позиций по сравнению с конкурентами предприятия используют разнообразные приемы, инструменты конкурентной борьбы.

На величину ***второй составляющей (появление новых конкурентов)*** оказывают влияние: эффективный масштаб производства, предпочтения потребителей, доступ к каналам распределения, ноу-хау в области производства, низкие издержки производства, государственное регулирование.

1. Соперничество между имеющимися конкурентами

2. Угроза появления новых конкурентов

3. Угроза появления товаров и услуг-заменителей

4. Способность поставщиков торговаться

5. Способность покупателей торговаться

**Рис. 1.** Модель конкурентных сил в обществе

***Угроза товаров-заменителей*** тем реальнее, чем больше количество эффективных заменителей производимого товара, объем производства товаров-заменителей, разница в ценах между изделием-оригиналом и товаром-заменителем в пользу последнего.

***Способность поставщиков торговаться*** возможна в случаях, если: группа поставщиков малочисленна и более концентрирована, чем предприятия отрасли; нет товаров-заменителей; товар поставщика имеет большое значение для предприятия; группа поставщиков представляет реальную угрозу интеграции вперед, то есть готова создать собственную структуру по закупке своей продукции и заменить ею предприятие.

Увеличение ***«способности покупателей торговаться»*** возможно, когда: группа покупателей малочисленна, сконцентрирована или на покупателя приходится значительная доля продаж предприятия; издержки перехода на продукцию другого поставщика невелики; доходы покупателя низки; качество продукции отрасли не оказывает влияния на качество продукта покупателя (например, упаковка), покупатель имеет полную информацию об отрасли и продукции.

При всем многообразии методов и средств конкурентной борьбы можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

- стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства (стратегия руководящей роли в области издержек производства);

- поиск путей дифференциации производимой продукции конкурентов (стратегия дифференциации);

- фокусирование на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши).

Рассмотрим данные стратегии подробнее.

**Стратегия низких издержек.** Фирмы, эффективно устанавливающие цену, решают, что производить и кому это продавать, путем сравнения цен, которые они могут назначить, с издержками, которые они могут взять на себя. Таким образом, получается, что издержки влияют на назначение цен. Фирмы с низкими издержками могут устанавливать низкие цены и продавать больше, так как это привлекает большее количество покупателей.

В процессе стратегического управления издержками производства первостепенное значение в настоящее время имеет не только и не столько анализ внутрифирменных факторов, сколько анализ процессов, влияющих на издержки, которые действуют за пределами фирмы. К наиболее значимым из них относятся поставщики, потребители, конкуренты, посредники, правительственные и законодательные институты.

Существует три разных способа, используя которые компания может сократить свои затраты на единицу продукции благодаря эффективной организации своих внутренних операций:

1. *Экономия за счет ассортимента*. Фирма, которая тщательно подбирает свой «портфель» товаров для максимизации общих издержек, способна довести свои дополнительные затраты до более низкого уровня по сравнению с дополнительными затратами конкурентов, имеющих менее эффективные «портфели».

2. *Экономия за счет масштаба*. Масштаб - это размер фирмы, измеряемый как ее долговременный устойчивый уровень выпуска. Существует целый ряд предпосылок использования экономии за счет масштаба:

- рост масштабов позволяет отдельным работникам трудиться над решением более специализированных задач, повышая свой профессионализм и снижая потери времени при переходе от одной задачи к другой;

- более эффективные производственные процессы оправданы только при больших масштабах производства;

- возможно возведение более крупных объектов капитального оборудования, при котором затраты растут не в прямой пропорции, а медленнее.

3. *Экономия за счет накопленного опыта*. Экономия за счет опыта - это сокращение издержек, которое возникает с ростом кумулятивных объемов производства, что отличает ее от экономии за счет масштаба, зависящей от текущего объема производства. Данная экономия строится на обучении в процессе деятельности: чем больше компания производит, тем больше она узнает о том, как сделать производство эффективным. Согласно исследованиям Бостонской консультативной группы, экономия на затратах за счет накопленного опыта затрагивает не только стоимость рабочей силы, но и стоимость капитала, управления, исследований и маркетинга.

**Стратегия дифференциации.** Дифференциация - это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Как правило, стратегия дифференциации лучше всего применяется в случаях, когда:

1) существует множество возможных способов дифференциации продуктов и значительная часть покупателей воспринимает данные различия как имеющие определенную цену;

2) потребности покупателей в данном продукте различаются, причем, сам продукт можно использовать по-разному;

3) незначительное число конкурирующих фирм опирается на подобный подход к дифференциации.

Успешно проведенная дифференциация позволяет фирме:

* устанавливать премиальную наценку на свою продукцию;
* продавать больший объем продукции (поскольку привлекается дополнительное число покупателей);
* сделать торговую марку фирмы более популярной среди покупателей (поскольку некоторое число покупателей сильно привязывается к дифференцирующим признакам).

Способы дифференциации продукции фирмы от продукции конкурирующих фирм могут быть различными: разные вкусовые качества, сервисное обслуживание, поставка запасных частей, эксклюзивный дизайн и исполнение, престиж и неповторимость, качество производства, полный набор услуг, полный ассортимент продукции и др.

**Стратегия ниши.** Фирма-продавец концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит товары в расчете на удовлетворение потребителей именно этих групп покупателей.

Согласно такой стратегии товар обязан в максимальной степени отвечать потребностям соответствующей группы потребителей. Фирма детально изучает рынок с целью выявления оптимального сегмента своей деятельности и анализирует сегменты по экономическим, коммерческим и социальным характеристикам.

# Процесс изучения конкурентов

Изучение конкурентов - один из важнейших компонентов исследования рынка. Ни одна компания не может считать себя маркетингово ориентированной, если не ведет систематическое (не от случая к случаю, а постоянно) и комплексное (по всем параметрам и факторам) изучение своих нынешних и будущих, больших и малых, прямых и косвенных конкурентов.

Процесс изучения конкурентов можно разделить на 4 этапа:

1. Выявление действующих и потенциальных конкурентов.
2. Анализ деятельности конкурентов.
3. Выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.
4. Определение позиции предприятия относительно конкурентов.

**Первый этап.** ***Выявление действующих и потенциальных конкурентов.*** Осуществляется на основе двух подходов: первый связан с оценкой потребностей, которые удовлетворяются на рынке основными конкурентами, а второй - с оценкой маркетинговой стратегии, применяемой конкурентами.

При первом подходе выделяют следующие группы конкурентов:

* предприятия, предлагающие аналогичный вид продукта на рынок (действующие конкуренты);
* предприятия, обслуживающие другие рынки аналогичной продукцией, однако выход на данный рынок является вероятным (потенциальные конкуренты);
* предприятия, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт на рынке.

При втором подходе выделяют группы конкурентов:

* применяющих стратегию экспансии на рынке (рост доли рынка за счет привлечения все большего числа потребителей на основе коммуникационной политики);
* ориентированных на ценовую политику (более низкий уровень цен);
* ориентированных на товарную политику (лучшее качество, сервис, широкий ассортимент).

Как правило, конкуренты применяют один какой-то подход. Однако крупные компании могут себе позволить мобильность в стратегических ориентациях. Это те формы, которые склонны к рыночной экспансии, а также поставщики материалов, сырья, оборудования.

**Второй этап.** ***Анализ деятельности конкурентов.*** Осуществляется в направлении таких сфер деятельности, как:

* финансовое состояние;
* производственная стратегия;
* организация и управление предприятием;
* маркетинговая деятельность;
* кадровое обеспечение;
* внешнеэкономическая деятельность.

**Третий этап.** ***Выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.*** Для реализации данного этапа можно воспользоваться SWOT-анализом, анализом 4P или составлением функциональных карт. Подробнее о данных методах будет сказано в главе «Методы изучения конкурентов».

**Четвертый этап.** ***Определение позиции предприятия относительно конкурентов.*** По результатам предыдущего этапа определяется одна из следующих позиций предприятия:

* лидирующее положение предприятия относительно конкурентов. В этом случае предприятие смело выходит на выбранные целевые сегменты и уверенно в своей позиции;
* быстро развивающееся положение. Это когда у предприятия достаточно финансовых ресурсов, однако по отдельным показателям оно уступает конкуренту. В ближайшей перспективе оно не претендует на лидерство, но успехов будет добиваться постепенно на выбранных целевых сегментах;
* подражатели. Это когда у предприятия небольшая доля рынка, оно не обладает достаточными ресурсами и вынуждено копировать успешные действия конкурентов на рынке;
* слабое положение предприятия. Это когда у предприятия отсутствуют финансовые ресурсы для конкурентной борьбы. Тогда может быть рекомендация - отказаться от выбранных целевых сегментов и провести поиск других рынков с менее высокими требованиями.

После позиционирования предприятия разрабатывается программа маркетинга для каждого целевого сегмента с учетом его требований.

При разработке маркетинговых программ следует иметь в виду следующие важнейшие аспекты: модификация товаров в соответствии с потребностями покупателей, улучшение дизайна, присвоение торговых марок, позиционирование, разработка ценовой политики, политики распределения и продвижения.

# Методы изучения конкурентов SWOT-анализ

В понятие SWOT-анализа входит выявление основных фирм-конкурентов на рынке в целом, по отдельным сегментам и регионам, непосредственно или косвенным образом конкурирующих с предприятием. Также определение их сильных и слабых сторон (в организации производства и управления), собственных сравнительных преимуществ в конкурентной борьбе (по цене, качеству, техническому уровню продукта, его дизайну, удобству в использовании и т.п.). Инструментарий анализа и лежит в основе как собственно исследования конкурентов, систематизации полученных результатов, так и разработки плана действий по улучшению положения предприятия на рынке. Данный SWOT-анализ позволяет, прежде всего, лучше уяснить систему нужд и запросов, желаний и предпочтений потенциальных потребителей.

Применительно к исследованию конкурентов данный анализ включает следующие элементы:

* выявление изменений структуры потребительских предпочтений (открывающихся на рынке возможностей);
* оценка предполагаемых действий конкурентов по использованию этих возможностей;
* определение целей и стратегии вашей фирмы по реагированию на появляющиеся возможности и угрозы;
* изучение сильных и слабых сторон конкурентов и вашей фирмы по наиболее важным аспектам хозяйственной деятельности, сбор соответствующей информации;
* систематизация результатов обработки информации и определение «узких» мест в вашем бизнесе, на которых предстоит сконцентрировать усилия;
* составить план действий (мероприятий, увязанных по ресурсам, срокам реализации и ответственным исполнителям) по «расшивке узких мест».

При анализе сильных и слабых сторон своего предприятия и конкурентов необходимо получить ответы на следующие вопросы:

* + какие планы существуют у конкурентов в отношении доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объемов продаж?
	+ какой рыночной стратегии придерживаются конкуренты в настоящее время? С помощью каких средств они обеспечивают ее реализацию?
	+ какие действия можно ожидать от них в будущем?

Для систематизации этих данных SWOT-анализа может пригодиться таблица для проведения сравнительного анализа предприятия и конкурентов. В таблице 1 сопоставления проводятся по основным функциям управления.

Таблица 1

**Контрольный лист SWOT-анализа**

**(для анализа сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели оценки** | **Лучшие** | **Средние** | **Худшие (в отрасли)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Финансы** |   |   |   |   |   |
| 1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам) |   |   |   |   |   |
| 2. Инвестиционный рейтинг |   |   |   |   |   |
| 3. Доход на активы |   |   |   |   |   |
| 4. Норма прибыли |   |   |   |   |   |
| 5. Доход на вложенный капитал |   |   |   |   |   |
| **Производство** |   |   |   |   |   |
| 1. Использование оборудования |   |   |   |   |   |
| 2. Производственные мощности |   |   |   |   |   |
| 3. Численность занятых |   |   |   |   |   |
| 4. Системы контроля качества |   |   |   |   |   |
| 5. Совокупная факторная производительность |   |   |   |   |   |
| 6. Возможности расширения производства |   |   |   |   |   |
| 7. Возраст технологического оборудования |   |   |   |   |   |
| **Организация и управление** |   |   |   |   |   |
| 1. Численность инженерно-технического 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 торговой марки |   |   |   |   |   |
| 4. Расходы по стимулированию сбыта |   |   |   |   |   |
| 5. Численность сбытового персонала |   |   |   |   |   |
| 6. Ценовая политика/уровень цен |   |   |   |   |   |
| 7. Организационные и технические средства для сбыта |   |   |   |   |   |
| 8. Уровень/качество обслуживания |   |   |   |   |   |
| 9. Число клиентов |   |   |   |   |   |
| 10. Качество поступающей информации о рынке. |   |   |   |   |   |
| **Кадровый состав** |   |   |   |   |   |
| 1. Уровень квалификации производственного персонала |   |   |   |   |   |
| 2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала |   |   |   |   |   |
| 3. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области |   |   |   |   |   |
| **Технология** |   |   |   |   |   |
| 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости |   |   |   |   |   |
| 2. Новые продукты |   |   |   |   |   |
| 3. Расходы на НИОКР |   |   |   |   |   |

В данной таблице необходимо сделать отметку по каждой из приведенных групп показателей (по строкам), чтобы оценить положение предприятия по отношению к имеющимся конкурентам.

Чтобы определить, какое место занимает предприятие на рынке, нужно использовать расшифровку каждой графы:

*Графа 1.* Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

*Графа 2.* Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

*Графа 3.* Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

*Графа 4.* Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

*Графа 5.* Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

В таблице 1 рассмотрена модель сравнительного анализа конкурентов, предложенная Американской ассоциацией управления (АМА). Она считается на сегодня классическим инструментом оценки сильных и слабых сторон предприятия и его основных соперников по конкурентной борьбе на выбранных сегментах рынка.

Часто на основе SWOT-анализа проводится тест по оценке хозяйственного профиля конкурентов (приложение 1), при помощи которого оценивается положение вашего предприятия и ваших конкурентов на данном рынке в изучаемый период времени.

##

## Концепция “4P”

Другим средством изучения конкурентов в маркетинге традиционно считается концепция “4P” (рисунок 2), которая представляет собой сравнительный анализ вашего предприятия и предприятий-конкурентов по следующим факторам (продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта “4P” - по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке).

Данные необходимые для оценки конкурентоспособности предприятия, лучше всего систематизировать в виде таблицы, чтобы можно было в наглядной форме определить сильные и слабые стороны вашей фирмы и ваших конкурентов по основным факторам. В таблице 2 представлен образец такого формата систематизации данных. Прежде всего, предстоит выявить основных конкурентов (обычно 2-4 компании) на каждом из избранных вами сегменте рынка и начать сбор информации о них.

В таблице 2 приводятся наиболее распространенные параметры, характеризующие основные факторы конкурентоспособности. Каждому из этих параметров нужно дать количественную оценку. Сделать это можно экспертным методом, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов. Если по строке «стиль» проставлена оценка 1 для конкурента А, то это означает, что именно стиль продукта является его слабой стороной. Если наоборот, оценка равняется 5 баллам, то данный параметр является его наиболее сильной стороной.

Далее бальные оценки могут быть суммированы: 1) по отдельным факторам (каждому из “4P”); 2) по всем факторам в целом, чтобы установить уровень конкурентоспособности каждого предприятия. Если по какому-то из параметров нет пока достаточной информации, лучше исключить его из анализа.

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 2 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих

данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

**Анализ конкурентов**

**Целевой сегмент рынка**

**Продукт**

Ассортимент продуктов

Качество

Дизайн

Технические характеристики

Товарный знак

Размеры

Гарантийное и сервисное обслуживание

Упаковка

**Цена**

Прейскурантная

Скидки

Условия оплаты

Условия кредита

**Продвижение на рынке**

Реклама

Паблисити

Прямой маркетинг

Стимулирование сбыта

Обучение сбытового персонала

**Каналы сбыта**

Местоположение

Запасы

Транспортировка

Степень охвата рынка

Дилеры

Дистрибьюторы

**Рис. 2.** Концепция анализа конкурентов по факторам “4P”

Таблица 2

**Лист оценки конкурентоспособности**

**(систематизация результатов анализа “4P”)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы конкурентоспособности** | **Ваша фирма** | **Конкуренты** |
| **А** | **Б** | **...** |
| **"1P" (продукт) - PRODUCT** |   |   |   |   |
| надежность |   |   |   |   |
| срок службы |   |   |   |   |
| ремонтопригодность |   |   |   |   |
| технический уровень |   |   |   |   |
| престиж торговой марки |   |   |   |   |
| стиль |   |   |   |   |
| уровень ремонтного обслуживания |   |   |   |   |
| гарантийное обслуживание |   |   |   |   |
| уникальность дополнительных услуг |   |   |   |   |
| многовариантность набора изделий и услуг |   |   |   |   |
| широта ассортимента |   |   |   |   |
| **"2P" (цена) - PRICE** |   |   |   |   |
| отпускная |   |   |   |   |
| розничная |   |   |   |   |
| скидки с цены (за что?) |   |   |   |   |
| условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты) |   |   |   |   |
| **"3P" (регион и каналы сбыта) - PLACE** |   |   |   |   |
| стратегия сбыта |   |   |   |   |
| вид распределения продукта |   |   |   |   |
| число дилеров |   |   |   |   |
| число дистрибьюторов |   |   |   |   |
| степень охвата рынка |   |   |   |   |
| регионы сбыта |   |   |   |   |
| **"4P" (продвижение на рынке) - PROMOTION** |   |   |   |   |
| формы рекламы |   |   |   |   |
| где размещается реклама |   |   |   |   |
| бюджет рекламы |   |   |   |   |
| частота появления рекламы |   |   |   |   |
| участие в выставках |   |   |   |   |
| упоминание в средствах массовой информации |   |   |   |   |
| комиссионные |   |   |   |   |

##

**Функциональные карты**

Разработка эффективного плана действий по повышению своей конкурентоспособности должна начинаться с составления функциональных карт. Сущность этого метода состоит в сочетании концепции “4P” с сегментацией рынка.

Оценка (оценки выставляются обычно в диапазоне от 1 до 5 баллов) основных характеристик (факторов обычно 5-7) продукта вашей фирмы и ее основных (обычно1-3) конкурентов на основных сегментах рынка. Показатели ранжирования проставляются в одной таблице, в строках которой расположены факторы конкурентоспособности, в столбцах - сегменты рынка и конкурирующие продукты (таблица 3).

Таблица 3

**Общая модель построения функциональной карты**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности (параметры продукта), виды запросов потребителей | Сегменты рынка: основные группы потребителей на конкретном рынке | Ваш продукт | Модели конкурентов |
| Показатели ранжирования выбранных факторов по каждому сегменту рынка и по каждой модели продукта |

Перечень наиболее часто применяемых факторов и показатели ранжирования:

* цена (чем ниже, тем выше конкурентоспособность продукта и показатель ранжирования);
* надежность (чем выше, тем выше конкурентоспособность и показатель ранжирования);
* технический уровень (чем выше, тем выше конкурентоспособность и показатель ранжирования);
* дизайн (чем выше, тем выше конкурентоспособность и показатель ранжирования);
* совместимость с другими изделиями, услугами и т.п. (чем выше, тем выше конкурентоспособность и показатель ранжирования);
* доступность для приобретения (чем выше, тем выше конкурентоспособность и показатель ранжирования);
* удобство пользования (чем выше, тем выше конкурентоспособность и показатель ранжирования).

Значимость (показатель ранжирования) каждого фактора устанавливается сначала по каждой модели изделия. Например, важным фактором во многих случаях (но далеко не во всех) является цена изделия. Чем ниже цена - тем выше показатель ранжирования фактора в столбце приведенной выше таблицы 3. Далее проводится ранжирование факторов по сегментам рынка. Экспертным путем определяется, насколько важна цена для каждой из групп потребителей.

Соответственно по каждому фактору определяется его ранг по сегменту рынка и модели изделия. В результате анализа такой таблицы, во-первых, определяется, для каких сегментов рынка предназначена данная модель (на основе сопоставления числа совпадений или, по крайней мере, близких значений показателей ранжирования), во-вторых, оценивается емкость рынка в зависимости от доли каждого из сегментов в общем объеме продаж конкретного вида изделий.

# Систематический анализ конкурентов

Анализ конкурентов начинается с определения цели анализа, от которой будет зависеть выбор сотрудников, ответственных за его проведение. Им предстоит осуществлять различные виды деятельности, что требует наличия соответствующих способностей и навыков. Майкл Портер предлагает следующую систему функций анализа конкурентов:

* **сбор данных** из полевых (агенты по сбыту, фирмы, занимающиеся исследованиями рынка) и публикуемых источников (статьи, объявления о найме работников, патентная информация);
* **сведение информации в единую структуру**: полученные данные могут быть представлены в форме отдельного отчета о текущем положении на рынке определенного конкурента;
* **регистрация данных:** собранная информация сохраняется в социальной базе данных, назначается ответственный координатор анализа;
* **сводный анализ:** сравнительный анализ конкурентов по различным критериям (производственная специализация, цены), ориентировочный прогноз их дальнейших действий;
* **представление результатов**: полные регулярно обновляемые отчеты о конкурентах; информационные совещания с ведущими менеджерами в процессе планирования;
* **анализ конкурентов для формулирования стратегии:** проведение всех перечисленных этапов анализа будет пустой тратой времени, если полученные результаты не используются для разработки стратегии.

В процессе исследования следует решить следующие задачи:

1) оценить конкурентоспособность продукции по сравнению с товарами конкурирующих производителей;

2) провести анализ торговых организаций;

3) создать программный комплекс для обеспечения базы данных и проведения выборочных операций для разработки рекомендаций по продвижению товара на рынке с целью повышения объема продаж в регионе.

После определения цели, скорее всего, реализация всех функций может быть поручена специалисту по маркетингу и техническому эксперту в исследуемом товарном сегменте.

Для сбора информации могут быть использованы публикуемые данные: специализированные телефонные справочники, корпоративные интернет-сайты конкурентов. Из полевых источников можно воспользоваться данными собственных агентов по сбыту, технических экспертов; материалами анализа специализированных выставок, конференций, семинаров; результатами опросов, проводимых непосредственно на мероприятиях или «под легендой».

С целью повышения эффективности сбора и сортировки информации, полученной из разных источников, может быть создана база данных «Первичная информация». Каждая торговая организация, являющаяся действующим или потенциальным конкурентом, оценивается по определенным объективным и/или субъективным параметрам (таблица 4). Чем больше разносторонних параметров, тем яснее картина и точнее результат.

Таблица 4

**Параметры оценки конкурирующих торговых организаций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Содержание,** **характеристика параметра** | **Критерии оценки** |
| Сильные стороны | Объективная оценка | * Качество продаваемого товара;
* сервисная служба (наличие);
* информационно-рекламная служба (наличие);
* маркетинговая структура (наличие);
* консультирование (наличие);
* условия доставки и хранения;
* дилерская сеть (наличие, количество фирм-посредников) и др.
 |
| Субъективная оценка | * Внешний вид товара;
* полнота информации, представленной на сайте;
* информационно-рекламная активность (в том числе частота появления в регионах, на выставках, семинарах; организация семинаров; размещение рекламы в газетах, журналах, книгах) и др.
 |
| Слабые стороны | Объективная оценка | Отсутствие тех параметров, которые указаны в графе «Сильные стороны» (соотношение сильных и слабых сторон определяет конкурентную силу анализируемой компании) |
| Субъективная оценка | Отсутствие тех параметров, которые указаны в графе «Сильные стороны» (соотношение сильных и слабых сторон определяет конкурентную силу анализируемой компании) |
| Профиль | Профиль организации | * Производитель;
* эксклюзивный лидер;
* розничная торговая организация
 |
| Ассортимент | Предлагаемый ассортимент | Основная специализация компании |
| Сегмент | Конкурирующий сегмент | Сегмент продукции, конкурирующей с продукцией компании |
| Географический охват | Территория деловой активности организации | * Местоположение:
* головного офиса;
* филиалов;
* представительств;
* дилеров;
* распространение продукции (по регионам) и др.
 |
| Сотрудничество | Фирмы-производители, дочерние организации, деловые партнеры, с которыми ведется сотрудничество | Имеющие значение в конкурирующем сегменте (конкурирующий производитель) или в отдельном регионе (госучреждение) |
| Контакты | Адрес, телефон, Интернет-сайт, имена ключевых сотрудников | Генеральные директора, менеджеры по продажам, директора по маркетингу |
| Система скидок | Накопительная/прогрессивная/индивидуальная | В конкурирующем сегменте |
| Источник информации | Источник и дата получения информации | Выставка, интервью |

#

# Рынок мороженого в наше время

В советские времена мороженое в молочной отрасли считалось самым выгодным товаром: рентабельность достигала 50%. Не удивительно, что когда настали новые времена, молокозаводы, хладокомбинаты и частные предприниматели поспешили наладить производство этого продукта. Сегодня хотя бы одна фабрика мороженого есть в каждом более или менее крупном городе. За последние годы в стране появились новые производители мороженого («Инмарко», «Русский холод», «Альтервест»), их продукция продается по всей стране. Предприятия оснащены по последнему слову техники. Когда-то ассортимент едва ли насчитывал десяток разновидностей мороженого, а теперь в зависимости от сезона в России выпускают от 455 до 525 наименований. В 2005 году вступил в силу ГОСТ, призванный улучшить качество товара. Мороженщики на своих ежегодных праздниках рапортируют о новых разработках и развлекают публику изготовлением гигантских тортов.

Однако, несмотря на внешнее благополучие, отрасль переживает не самые лучшие времена. По данным Союза мороженщиков России, в 2004 году в стране выпустили 377500 тонн мороженого, а совокупные мощности рассчитаны на 800000 тонн. В первом квартале 2005 года, по данным исследовательской компании «Прорыв», спад производства составил 14% по сравнению с тем же периодом 2004 года. За семь месяцев представители Союза мороженщиков оценивают сокращение на 5,6%. Мороженого теперь производят даже меньше, чем 15 лет назад. Правда, по данным «Бизнес-Аналитики», в стоимостном выражении рынок в 2004 году вырос на 10%: производители выпускают меньше дешевых традиционных стаканчиков и больше дорогого мороженого. Крупнейшие игроки - сибирские компании «Инмарко» и «Русский холод», петербургская «Талосто» и международная «Нестле» (см. рис. 3).

Рынок мороженого практически стагнирует. Увеличение производства мороженого происходит не за счет расширения рынка, а путем перераспределения в пользу наиболее активных производителей, использующих последние достижения в области маркетинга. К ним можно отнести такие фирмы, как



"Альтервест", "Нестле", "Русский холод", "Айсберг" и некоторые другие. Такое положение связано в первую очередь с недостаточной рекламной компанией мороженого как товара. К сожалению, попытки Союза мороженщиков России по организации рекламной компании мороженого как продукта не нашла поддержки среди производителей. До начала 90-х годов на российском рынке мороженого было всего 30-40 наименований, сегодня же только "Айс-Фили" выпускает более 120. И когда мороженое нескольких фирм продается в одной торговой точке, покупателю очень сложно сделать выбор. В данном случае существенно повышается роль бренда, степень известности которого для покупателя во многом зависит от рекламы. Производителям мороженого следует обратить внимание на правильную подачу рекламы своей продукции, прежде всего на определение целевой направленности.

П.Залесский - директор исследований компании "Комкон-Медиа"рассказал о потреблении мороженого в России и сегментации потребителей на основе ежеквартального исследования R-TGI. Он отметил, что сегодня рынок мороженого испытывает острое давление со стороны категории товаров-заменителей (пиво, прохладительные напитки). Поэтому производителям мороженого надо искать целевую группу потребителей, выбрать определенное звено и направить на него все усилия. Как установлено в исследованиях, начиная с 1999 г. в возрастной группе покупателей от 24 до 35 лет наблюдается тенденция уменьшения доли потребления мороженого. Это связано с тем, что потребители этого возраста, особенно в летнее время, утоляют жажду не мороженым, а слабоалкогольными коктейлями и пивом. Уровень потребления мороженого увеличивается среди детей в возрасте 10-15 лет, а также среди людей старше 54 лет. Эти особенности необходимо учитывать при позиционировании мороженого и проведении рекламной кампании.

В последние годы заметно обновился и расширился ассортимент выпускаемого мороженого, улучшается его качество, меняется внешний вид, усложняется структура. В России всегда были популярны традиционные сорта мороженого – пломбир и сливочное мороженое. Потребители особенно любят мороженое с добавлением шоколада, орехов, изюма и карамели. Немало потребителей отдают свои предпочтения новым современным сортам мороженого: йогуртового, с печеньем, фруктами, джемами и вареньем, с различными наполнителями и ароматизаторами. Завоевать симпатии потребителя, избалованного ассортиментом, становится все сложнее.

Постепенно главным критерием в выборе мороженого становится не сорт, а качество мороженого. Производитель знает, что покупателя сегодня не прельстишь низкой ценой продукта. Качество влияет на выбор современного потребителя больше, чем цена. Поэтому борьба среди производителей идет в основном за качество.

Российский рынок мороженого сильно отличается от европейского по структуре, спросу и культуре потребления. На Западе к мороженому относятся как к повседневному продукту. Очень много мороженого там едят дома, в кафе, барах, ресторанах. У нас свои традиции: мороженое едят прямо на улице. Именно поэтому важным каналом сбыта данного продукта стали киоски, и производители начали активно создавать свои собственные розничные сети. Сегодня под маркой «Рамзай» работает более 800 точек (это крупнейшая сеть в Москве). Сибирскому «Русскому холоду» в столице принадлежит более 100 киосков, столько же у «Интерайс». «Альтервест» владеет более чем 200 кисками.

Теоретически у сетей по торговле мороженым неплохой потенциал для развития. Именно потому, что мы привыкли в любое время года покупать мороженое в киосках. Однако их рост сдерживается вечной московской проблемой. Чтобы получить разрешение, а аренду земли и установку киоска, необходимо множество согласований и разрешений, а это очень долгая и затратная процедура.

По данным Союза мороженщиков, если в целом по России 50% мороженого реализуется через киоски, то в Москве - 20-30%. Однако власти в один день могут объявить все киоски вне закона. И тогда производители лишатся важного, особенно в летний сезон, канала сбыта. На Западе крупнейшие продавцы мороженого - супермаркеты. В России ситуация иная.

В целом мороженое принято делить на две группы: порционное и так называемый продукт семейного потребления. К первой группе относится продукция, вес которой не превышает 200 граммов: это всевозможные рожки, стаканчики, эскимо на палочке. Ко второй соответственно принадлежит все, что имеет больший вес и рассчитано на несколько порций. Обе группы существенно отличаются друг от друга по ряду ключевых параметров, в частности, по представленности в магазинах различных типов и форматов и по факторам, определяющим объем продаж этого вида продукции.

С точки зрения поставщиков, порционное мороженое представляет собой товар импульсного спроса. Из этого следует, что дистрибьюцию «порционки» предпочтительнее осуществлять через мелкорозничную торговлю. Что касается крупных сетевых магазинов, то они скорее ориентированы на семейный формат. Однако это отнюдь не означает, что порционный формат в крупных сетевых структурах отсутствует полностью. Около 87% продаж летом и более 50% зимой составляет порционное мороженое.

Вряд ли кто поспорит с тем, что мороженое представляет собой сложный товар с точки зрения хранения и транспортировки. С момента производства и до того момента, когда охлаждающее лакомство оказалось в руках жаждущего прохлады покупателя, температура хранения мороженого должна оставаться постоянной – минус 28 градусов. Любая разморозка может испортить как внешний вид, так и вкусовые качества товара. Соответственно транспорт, предназначенный для перевозки мороженого, должен быть оснащен мощными рефрижераторами. Магазинам невыгодно держать в своем парке столь сложную технику, поэтому в большинстве случаев доставку мороженого в магазины обеспечивают поставщики.

Производители и дистрибуторы устанавливают также фирменные морозильные лари в небольших магазинах и павильонах. По договору производителя и магазина в ларях должно выкладываться не менее 50-70% фирменного товара, 25-50% может быть отдано под мороженое других фирм. Однако магазины часто заполняют морозильники фирменным товаром лишь на 15%. Проверить исполнение договора можно только при наличии огромного штата инспекторов.

Еще одной из существенных особенностей российского рынка, превратившейся в проблему, стало влияние погоды на продажи мороженого. По данным Союза мороженщиков, летом производится примерно 50% всего годового объема. От времени года зависит и структура рынка. В ряде магазинов спрос на мороженое в весенне-летний период возрастает на 100-150 процентов. По статистике поставщиков эти цифры значительно скромнее и составляют порядка 60%. Различия объясняются тем, что магазины имеют возможность варьировать ассортимент, заменяя мороженое другими позициями. Например, зимой на долю эскимо приходится 36%, летом - 46%. Торты-рулеты зимой составляют 14%, летом - 9%. Фруктовый лед зимой - 1%, летом - 7%. Осенью и зимой киоскерам приходится диверсифицировать свой ассортимент за счет замороженных полуфабрикатов, овощей и ягод.

По данным Союза мороженщиков России, мороженое делают более 300 предприятий (хладокомбинаты, заводы молочной промышленности, независимые коммерческие фирмы). На рынке представлено слишком много марок. Часть из них то появляется, то исчезает, и потребителям трудно разобраться. Такое разнообразие, возможно, просто отпугивает. «Сильных» брендов, известных на национальном уровне, нет. В России очень мало производят мороженого «премиум» и «люкс», а на долю импорта приходится не более 5%. Самый крупный производитель - «Инмарко» - контролирует не более 10% рынка, остальные заметные игроки существенно отстают от лидера, имея долю 3-6%. В большинстве стран главными производителями массовых сортов выступают два мировых гиганта - «Нестле» и «Unilever». В России на долю фабрики «Нестле» в Жуковском приходится чуть более 5% рынка. У Unilever мощностей по производству мороженого в России пока нет. В условиях сильной конкуренции иностранцам невыгодно наращивать свое присутствие.

Шестерка лидеров на 2005 год такова: «Инмарко» (36500 тонн), «Русский холод» (20000тонн), «Талосто» (19400 тонн), «Рамзай» (19300 тонн, с учетом мощностей «Айс-Фили»), «Нестле» (18500 тонн), «Альтервест» (12300 тонн) (рис. 4).



Степень стабильности рынка настолько высока, что ждать каких-то более или менее крупных производителей, совершенно новых для российского рынка пока не приходится. Более вероятно перераспределение рынка между уже имеющимися игроками.

# Компания «Инмарко» и ее конкуренты

Компания «Инмарко» основана в Новосибирске в 1992 году шестью частными лицами, среди которых были Павел Шутов, Вадим Любимцев и Андрей Одинец. Сначала компания занималась дистрибуцией мороженого, затем построила фабрику под Новосибирском и купила на аукционе Омский хладокомбинат. В 2003 году была создана управляющая компания «Бизнес-развитие», блокирующий пакет которой был продан ЕБРР через фонд Norum за $8 млн. Сегодня в холдинг кроме фабрик входят «Инмарко-сервис» (владеет 456 киосками в Новосибирске, Омске и Красноярске) и семь филиалов в Новосибирске, Омске, Екатеринбурге, Красноярске, Кемерово, Новокузнецке, Москве.

Уже не первый год компания «Инмарко» - лидер российского рынка, но сегодня ее окружили со всех сторон. В Москве «Айс-Фили» объединилась с «Рамзаем», питерская «Талосто» купила подмосковную «Метелицу» и присматривается к новосибирскому «Гулливеру».

«Инмарко» старается придерживаться следующих принципов развития своей деятельности:

* Региональная концентрация - открывать филиалы лишь в тех городах, где можно занять больше 25% рынка (сейчас около семи филиалов в зоне стратегических интересов - от Перми до Читы).
* Рекламная экономия - продвигать мороженое только на местных каналах в освоенных регионах, что повышает эффективность вложений.
* Точная доставка - расставлять в магазинах фирменные морозилки, чтобы обезопасить товар от ущерба из-за неправильного хранения.

Основные деньги компания инвестирует в расстановку в магазинах своих морозилок, ведь потребитель не будет искать рожок определенной марки в разных магазинах, а купит тот рожок, который в морозилке лежит. Их (морозилок) у компании 26 тыс. (больше только у «Нестле»). Морозилки «Инмарко» отличаются от стандартных 18 опциями, включая выносной термометр, чтобы удобно было проверять температуру, и спрятанный компьютерный чип - своеобразное «противоугонное» средство.

* Богатый выбор - держать большой ассортимент, чтобы заполнять свои морозилки только собственной продукцией.

Чтобы полностью заполнять свои морозилки и киоски, «Инмарко» держит ассортимент из более чем 100 наименований, при этом основные усилия направлены на три главные марки: «Сан-Кремо», «Магнат» и «Любимым».

* Пробные новации - отслеживать тренды и ежегодно выводить на рынок 10-15 новинок (например, есть нетающее мороженое из жевательного мармелада, есть трехцветный рожок, есть мороженое КВН, на котором струйный принтер карамелью выводит шутки «Клуба веселых и находчивых»).

В компании **«Рамзай»** больше внимания уделяется изучению целевого сегмента и необходимого каждому сегменту товара, а не качеству предлагаемой продукции, как в компании «Инмарко». «Рамзай» делит целевую аудиторию на консерваторов, ностальгиков, оригиналов, и каждый из них может быть выделен в отдельный сегмент, имеющий определенную емкость, в частности по деньгам. Это предоставляет производителю возможность дифференцировать свою продукцию.

По большей части компания «Рамзай» поставляет в крупные сбытовые сети мороженое семейного формата:рулеты, лотки, ведра, то есть все свыше 500 грамм. Ведь в такие магазины приходят не с целью купить разовую импульсную покупку. Порционное мороженое стараются располагать там, где стоит очередь, чтобы покупатель мог взять его как своего рода довесок к основной покупке.

Компания **«Нестле»** большее внимание уделяет рекламе своей продукции. Рекламный бюджет составляет около $4 млн., причем три четверти эффекта рекламы уходит на продвижении категории и только четверть - на саму марку. Также «Нестле» уделяет внимание качеству своего мороженого и поставляет в магазины морозилки. Однако у компании не такие хорошие морозилки, как у «Инмарко». В частности они проигрывают им в оформлении, оно у них, по словам генерального директора компании «Инмарко» Дмитрия Докина, «классическое, все чинно и благородно, как на кладбище».

Компания "Инмарко", вступив в Союз Мороженщиков России, рассматривает возможность объединения усилий с крупнейшими производителями мороженого, для того, чтобы стимулировать существенный рост рынка мороженого в условиях усиливающейся конкуренции со стороны товаров-заменителей (пиво, снеки, кондитерские изделия). В том числе для интегрирования усилий операторов рынка мороженого и отраслевых организаций в целях формирования культуры потребления мороженого в России. Также одной из целей вступления "Инмарко" в Союз Мороженщиков стала необходимость получения информации по отрасли, отражающей реальные факты. Во-первых, информации об объемах производства в России, так как в СМИ некоторые производители показывают виртуальные показатели, не имеющие отношения к действительности. Во-вторых, информации о свободных производственных мощностях, так как компания имеет определенный интерес к расширению своего производства.

Для характеристики деятельности конкурентов и самой компании «Инмарко», заполним таблицу, приведенную в Приложении 1. Конкурент А - это компания «Рамзай», конкурент Б - это компания «Нестле».

По результатам данного теста, *компания «Инмарко»* занимает место лидера и может с оптимизмом смотреть в будущее. Однако есть и некоторые слабые стороны в нынешней деятельности компании.

***Во-первых***, она преимущественно действует на тех же сегментах, что и ее конкуренты. Необходимо провести дополнительное исследование потребностей потребителей в мороженом класса «люкс» и «премиум», и заняться производством необходимой для данного сегмента продукции.

***Во-вторых***, компания рекламирует свою продукцию только в хорошо освоенных регионах на местных каналах телевидения. В Москве же, товар практически не рекламируется, так как лидирующее положение в столице по наличию сбытовых точек занимает компания «Рамзай» (800 точек продаж). Необходимо распространять не только морозилки с указанными на них марками производимого мороженого и логотипом компании, но и рекламировать хотя бы новые марки мороженого на телевидении. Хотя это и увеличит издержки на рекламу, но это может принести и большие дивиденды в будущем.

По результатам теста *компания «Нестле»* тоже является одним из лидеров отрасли, но в перспективе теряет свои позиции. Одна из причин этого это то, что у компании наблюдаются постепенно увеличивающиеся затраты на рекламу, причем ¾ выделяемых ресурсов идет на продвижение категории товара, а не самой марки. Такая реклама просто увеличивает потребление мороженого, но не всегда именно данной компании.

По результатам теста, *компания «Рамзай»* тоже является одним из лидеров отрасли. Однако достигнуто это лидерство не путем улучшения качества или выпуска новинок среди мороженого. Получение большой доли рынка произошло за счет приобретения компании «Айс-Фили». Если компания будет улучшать качество производимой продукции, предоставляя собственные морозилки, и при этом будет поддерживать сложившийся уровень цен, то в будущем у нее могут быть неплохие перспективы.

Если компании-конкуренты увеличат мощности для производства мороженого, тем самым расширяя производство, то они смогут догнать или даже перегнать по доле рынка лидера данной отрасли «Инмарко».

# Заключение

Чтобы успешно действовать на конкретном рынке, компаниям необходимо исследовать конкурентов, выявлять их слабые и сильные стороны, а также проводить их систематический анализ. Посредством изучения и анализа конкурентной среды определяются основные конкуренты, степень конкуренции и ее виды, конкурентоспособность предприятия сегодня и перспективы на будущее.

В зависимости от того, что конкретно хочет узнать производитель о своем конкуренте используется либо механизм SWOT-анализа, либо анализ «4Р» маркетинга, либо составляется функциональная карта.

Посредством SWOT-анализа проводится сравнительная характеристика предприятия и конкурентов в области финансов, технологии производства, кадрового состава, маркетинга и организации управления.

Анализ «4Р» маркетинга позволяет сравнить компанию с ее конкурентами в области выпускаемого продукта, цены, продвижения на рынке и регионов и каналов сбыта.

Метод составления функциональных карт позволяет узнать сегмент, на который направлена деятельность конкурента, и как лучше провести сегментирование своих потребителей.

 В данной работе рассматривалась ситуация, сложившаяся на рынке мороженого. На российском рынке работают порядка 300 производителей мороженого, хотя ключевую роль играют около одного десятка компаний. С учетом того, что рынок мороженого не так богат, как пивной или кондитерский, у предприятий, соответственно, не слишком широк выбор возможностей для создания яркого, запоминающегося продукта. Основной путь - обновление (подновление) привычной марки через новые вкусы, новую упаковку, игру глазурями (включая цветные) и добавками. Однако современные производители мороженого пошли дальше - они сделали ставку на повышение качества продукции посредством улучшения условий поставки и хранения мороженого.

Если речь идет о создании абсолютно новой марки мороженого, понадобится и креативная идея, и удачное название, и современная упаковка. Потребуется достаточно массированная реклама, рассчитанная как на оптового, так и на конечного покупателя. А именно рекламы в данной отрасли и не хватает.

Для анализа конкурентов для компании «Инмарко» на рынке мороженого использовался тест по оценке хозяйственного профиля конкурентов на основе SWOT-анализа. Как и предполагалось изначально, компания «Инмарко» - безусловный лидер исследуемой отрасли и может таковым остаться еще долгое время.

По результатам теста выяснились главное преимущество компании - обеспечение предприятий сбыта собственными морозилками, которые поддерживают температуру хранения мороженого и позволяют заполнять их только продукцией данной компании.

Определились также и слабые стороны «Инмарко» - это сегментация и реклама продукции. Данные проблемы можно решить, выпустив продукцию класса «премиум» (это выход на еще один сегмент) и начав рекламу товара именно под знаком компании не только на местных каналах хорошо освоенных регионов, но общероссийских телеканалах и радио. Хотя все это приведет к увеличению затрат, но это также может принести большие дивиденды.

Относительно конкурентов (компаний «Рамзай» и «Нестле»), можно сделать вывод, что если они приобретут дополнительные мощности для производства мороженого, тем самым расширяя производство, то они смогут догнать или даже перегнать лидера данной отрасли «Инмарко».

В будущем ждать каких-то более или менее крупных производителей, совершенно новых для российского рынка мороженого пока не приходится. Более вероятно перераспределение рынка между уже имеющимися игроками или укрупнение производств (что поможет снизить конкуренцию на рынке и остановить его стагнацию).

# Список используемой литературы

1. Годин А. М. Маркетинг: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005.
2. Чистилин Ю. В. Маркетинг: Учеб. пособие. - М.: Московский психолого-социальный институт, 2001.
3. Анохина Н. Н., Щербич Г. А. Маркетинг предприятия: Учеб. пособие. - Минск: ТетраСистемс, 2007.
4. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка: Учеб. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2005.
5. Ващекин Н. П., Парамонова Т. Н., Зонов В. И. и др. Маркетинг: Учебник-практикум. - М.: Московский государственный университет коммерции, 1999.
6. Современное состояние рынка мороженого и замороженных продуктов. // Пищевая промышленность (Москва), 2002.
7. Егорова О. В., Маликов И. В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации// Маркетинг и маркетинговые исследования,2006, №4, с.326-331.
8. Котин Максим. «На Западе живут потешные люди»// Секрет фирмы, 2005, №43, с.25-32.
9. Мных Станислав. Мороженый зонтик// Секрет фирмы, 2005, №48, с.22.
10. Розенберг Ирина. Замороженный рынок// Компания, 2005, №35, с.34-37.
11. Захаров А. А, Зокин А. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения// Бизнес и Банки, 2004, №1-2, с.1-5.
12. Муравьев Владимир, Климова Галина, Сафронова Татьяна. Рынок мороженого вступает в новую эру// Империя холода, апрель 2004.

### *Приложение 1*

**Тест по оценке хозяйственного профиля конкурентов**

**(на основе SWOT-анализа)**

Поставьте \* или + против строк с вариантами ответов, которые в наибольшей степени соответствуют деятельности вашей компании и ваших конкурентов. Последующие варианты ответов могут включать предыдущие.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Показатели/переменные анализа*** | ***Баллы ответов*** | ***Конкуренты*** | ***Ваша фирма*** |
| ***А*** | ***Б*** |
| ***РЫНОК*** |  |  |  |  |
|  ***Размеры (доля) и степень охвата рынка*** |  |  |  |  |
| ***1). Какова доля рынка у вашей фирмы и ваших конкурентов?*** |  |  |  |  |
| ***а) самая маленькая (стабильная или уменьшающаяся)*** | ***1*** |  | ***+*** |  |
| ***б) самая большая (стабильная или уменьшающаяся)*** | ***2*** | ***+*** |  | ***+*** |
| ***в) примерно одинаковые и стабильные*** | ***3*** |  |  |  |
| ***2) на каких сегментах рынка оперируете вы и конкуренты?*** |  |  |  |  |
| ***а) на одних и тех же*** | ***1*** | ***+*** | ***+*** | ***+*** |
| ***б) на различных сегментах*** | ***2*** |  |  |  |
| ***3). В каких регионах оперируете вы и конкуренты?*** |  |  |  |  |
| ***а) в одном и том же регионе*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) в нескольких совпадающих регионах*** | ***2*** | ***+*** |  |  |
| ***в) в масштабе страны (во всех регионах)*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***г) на внутреннем и внешнем рынках*** | ***4*** |  | ***+*** |  |
| ***Особенности внедрения на рынок*** |  |  |  |  |
| ***1). Как вы и конкуренты обычно внедряетесь на рынок? Какой рыночной стратегии при этом следуют?*** |  |  |  |  |
| ***а) стремятся привлечь к себе внимание всех потребителей на рынке*** | ***1*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***б) стремитесь стать лидерами отрасли*** | ***2*** |  |  | ***+\_*** |
| ***в) нацелены на получение максимально широкого круга постоянных клиентов*** | ***3*** |  |  |  |
| ***2). Какой стратегии сбыта вы и конкуренты следуете? За счет чего стремитесь опередить друг друга?*** |  |  |  |  |
| ***а) опережение по части нововведений*** | ***1*** |  |  | ***+*** |
| ***б) предложение более низкой цены*** | ***2*** | ***+*** |  |  |
| ***в) предложение более широкого ассортимента и качества изделий и услуг*** | ***3*** |  | ***+*** | ***+*** |
| ***Степень проникновения на уже сформировавшийся и поделенный рынок*** |  |  |  |  |
| ***1). Как расставлены ваши приоритеты и конкурентов на рынке данного региона?*** |  |  |  |  |
| ***а) стремление удержать рынок*** | ***1*** |  | ***+*** |  |
| ***б) стремление диверсифицировать свою деятельность*** | ***2*** | ***+*** |  | ***+*** |
| ***в) попытка переориентироваться на новые рынки*** | ***3*** |  |  |  |
| ***2). Каковы размеры ресурсов, выделяемых для работы на таком рынке (величина затрат на рекламу, комиссионные и выплаты посредникам и сбытовому персоналу)?*** |  |  |  |  |
| ***а) растущие*** | ***1*** |  | ***+*** |  |
| ***б) стабильные*** | ***2*** | ***+*** |  | ***+*** |
| ***в) снижающиеся*** | ***3*** |  |  |  |
| ***ПРОДУКТ*** |  |  |  |  |
| ***Освоение новых видов изделий и услуг*** |  |  |  |  |
| ***1). Насколько эффективно вы и конкуренты действуете при осуществлении контроля за нуждами и запросами потребителей, отслеживаете их изменения?*** |  |  |  |  |
| ***а) отслеживаете текущие нужды и запросы, стремитесь им соответствовать****Продолжение приложения 1* | ***1*** |  |  |  |
| ***б) стремитесь закрепить положительный имидж своей продукции и фирмы на рынке*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***в) стремитесь прогнозировать будущие нужды и запросы, оценивая восприятия и стимулы поведения потребителей на рынке*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***2). Как вы и конкуренты действуете при заполнении ниш рынка?*** |  |  |  |  |
| ***а) запускаете один вид продукции*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) запускаете несколько видов*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***в) модифицируете все виды изделий и услуг, предлагаемых для данной ниши*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***Жизненный цикл продукта*** |  |  |  |  |
| ***1). Насколько эффективно вы и конкуренты действуете для продления жизненного цикла товаров и услуг?*** |  |  |  |  |
| ***а) модифицируете изделия и услуги путем улучшения их технических и функциональных параметров*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) модифицируете те изделия и услуги, которые пользуются наибольшим спросом у потребителей*** | ***2*** | ***+*** |  |  |
| ***в) модифицируете те технические и функциональные параметры в том направлении, которое в наибольшей степени соответствует будущим нуждам и запросам потребителей*** | ***3*** |  | ***+*** | ***+*** |
| ***2). Какой вариант делового поведения чаще всего встречается у вас и конкурентов?*** |  |  |  |  |
| ***а) содействие более частому использованию потребителями уже предлагаемых изделий и услуг*** | ***1*** |  |  | ***+*** |
| ***б) поиск новых потребителей (расширение емкости сегмента)*** | ***2*** |  |  | ***+*** |
| ***в) поиск новых сфер применения (освоение новых сегментов)*** | ***3*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***г) поиск новых сфер при одновременной модернизации всего ассортимента изделий и услуг*** | ***4*** |  |  | ***+*** |
| ***Степень конкуренции и сравнительные преимущества в конкурентной борьбе изделий и услуг*** |  |  |  |  |
| ***1). За счет чего вы и конкуренты пытаетесь увеличить/удержать свою долю рынка?*** |  |  |  |  |
| ***а) конкуренция торговых марок производителей/поставщиков продукта*** | ***1*** | ***+*** |  | ***+*** |
| ***б) конкуренции торговых марок сбытовых посредников (дилеров, оптовых фирм, операторов)*** | ***2*** |  | ***+*** |  |
| ***в) продвижения на рынке дополнительных услуг, не имеющих близких аналогов*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***Технологический уровень производства и обслуживания*** |  |  |  |  |
| ***1). Какова степень гибкости производственных систем у вас и конкурентов? Предпочитаете ли вы и конкуренты выпуск/предоставление:*** |  |  |  |  |
| ***а) стандартизированных/массовых изделий и услуг*** | ***1*** | ***+*** |  |  |
| ***б) модифицированные (по запросам потребителей) стандартизированные виды изделий и услуг*** | ***2*** |  | ***+*** | ***+*** |
| ***в) специализированные изделия, услуги и технологические системы с их использованием*** | ***3*** |  |  |  |
| ***Новые изделия, услуги и технологии*** |  |  |  |  |
| ***1). Как ведете себя вы и конкуренты в отношении новых видов продуктов?*** |  |  |  |  |
| ***а) стремитесь разрабатывать принципиально новые виды изделий и услуг на базе новейших знаний и технологий*** | ***1*** |  |  | ***+*** |
| ***б) ищите пути модификации уже применяемых технологий, изделий и услуг*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***в) пытаетесь освоить смежные технологии для расширения ассортимента изделий и услуг*** | ***3*** |  |  |  |
| ***г) стремитесь освоить новые рынки/сегменты и ниши рынка для существующих видов продуктов путем их модернизации*** | ***4*** |  |  | ***+*** |
| ***д) стремитесь освоить новые рынки/сегменты и ниши рынка для существующих видов продуктов за счет освоения принципиально новых изделий и услуг, дополняющих существующие, расширяющие ассортимент****Продолжение приложения 1* | ***5*** |  |  |  |
| ***Реорганизация производства и изменение ассортимента*** |  |  |  |  |
| ***1). Насколько гибкими являетесь вы и конкуренты в области контроля за производственными мощностями/процессами? Какому варианту при этом отдаете предпочтение?*** |  |  |  |  |
| ***а) стремитесь сократить производственные мощности или уменьшить уровень загрузки производственных процессов, если спрос на выпускаемые изделия начал падать*** | ***1*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***б) стремитесь ликвидировать такие мощности и процессы*** | ***2*** |  |  | ***+*** |
| ***ЦЕНЫ И ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА*** |  |  |  |  |
| ***Цены на новые продукты*** |  |  |  |  |
| ***1). Какой ценовой политике следуете вы и конкуренты при установлении цен на новые продукты?*** |  |  |  |  |
| ***а) завышаете цены с тем, чтобы "снять сливки" на рынке*** | ***1*** |  |  | ***+*** |
| ***б) устанавливаете более низкие цены, чтобы быстрее продвигать продукты на рынке, увеличивать долю рынка*** | ***2*** |  |  |  |
| ***в) стремитесь следовать за лидером отрасли и придерживаться примерно средних цен в сочетании с другими мерами по продвижению продуктов на рынке*** | ***3*** | ***+*** | ***+*** | ***+*** |
| ***Цены на уже существующие продукты*** |  |  |  |  |
| ***1). Какой ценовой политики придерживаетесь вы и конкуренты при продвижении на рынке уже освоенных изделий?*** |  |  |  |  |
| ***а) постепенно снижаете цены*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) сегментируете цены, их дифференцируете по группам потребителей и регионов*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***в) вводите гибкую систему цен или преимущественные цены (учитывающие цены конкурентов)*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТОВ НА РЫНКЕ*** |  |  |  |  |
| ***Реклама*** |  |  |  |  |
| ***1). Какой стратегии рекламы вы и конкуренты отдаете предпочтение?*** |  |  |  |  |
| ***а) стимулированию продаж отдельным потребителям*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) информированию целевой аудитории о своих изделиях и услугах, их особенностях*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** | ***+*** |
| ***в) демонстрации возможностей конечного использования продуктов для максимально широкой клиентуры*** | ***3*** |  |  |  |
| ***Стратегия сбыта*** |  |  |  |  |
| ***1). Какой сбытовой стратегии следуете вы и конкуренты?*** |  |  |  |  |
| ***а) стремитесь увеличивать размеры и численность персонала собственных сбытовых подразделений в центральном офисе компании*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) стремитесь создать как можно больше представительств по регионам*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***в) используете дифференцированную и гибкую систему комиссионных и премиальных для сбытового персонала в центре и на местах*** | ***3*** |  |  |  |
| ***г) стремитесь на постоянной основе вести обучение и переподготовку сбытового персонала в центре и по регионам*** | ***4*** |  |  |  |
| ***д) стремитесь повысить уровень технической оснащенности сбытовых служб*** | ***5*** |  |  | ***+*** |
| ***Содействие сбытовым посредникам и взаимодействие с ними*** |  |  |  |  |
| ***1). На что направлены основные усилия в работе с дилерами?*** |  |  |  |  |
| ***а) на поощрение максимального числа заказов*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) на поощрение более тесной технологической и производственной кооперации с дилерами*** | ***2*** | ***+*** |  |  |
| ***в) на поощрение координации действий в области рекламной и сбытовой деятельности*** | ***3*** |  | ***+*** |  |
| ***г) на совместную работу над повышением имиджа фирмы*** | ***4*** |  |  | ***+*** |
| ***ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА*** |  |  |  |  |
| ***Структура каналов сбыта*** |  |  |  |  |
| ***1) Какой вариант построения сбытовой сети предпочитаете вы и конкуренты?*** | *Продолжение приложения 1* |  |  |  |
| ***а) через посредников*** | ***1*** |  | ***+*** |  |
| ***б) путем развития собственной сбытовой сети*** | ***2*** | ***+*** |  | ***+*** |
| ***Методы сбыта*** |  |  |  |  |
| ***1). Что используете в качестве основного метода сбыта?*** |  |  |  |  |
| ***а) исключительное распределение (сбыт ограниченному числу клиентов и посредников)*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) экстенсивное распределение (поставка всем, кто готов купить данный продукт)*** | ***2*** | ***+*** | ***+*** |  |
| ***в) выборочное распределение (ориентация на сегменты рынка с учетом их потенциала роста)*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***Направления развития сбытовой сети*** |  |  |  |  |
| ***1). Какие варианты используете вы и конкуренты?*** |  |  |  |  |
| ***а) существующие каналы сбыта и распространение их на новые регионы*** | ***1*** |  | ***+*** |  |
| ***б) создание новых каналов сбыта/привлечение новых посредников/создание собственных сбытовых структур*** | ***2*** | ***+*** |  |  |
| ***в) интеграцию новых и старых каналов сбыта*** | ***3*** |  |  | ***+*** |
| ***Контроль за каналами сбыта*** |  |  |  |  |
| ***1). Каким образом осуществляете контроль?*** |  |  |  |  |
| ***а) начинаете выполнять функции оптовиков*** | ***1*** |  |  |  |
| ***б) стремитесь выполнять функции розничных торговцев*** | ***2*** |  |  |  |
| ***в) создаете системы франчайзов/промышленных представительств*** | ***3*** |  | ***+*** |  |
| ***г) комбинируете различные варианты с целью снижения расходов по сбыту при повышении его эффективности*** | ***4*** | ***+*** |  | ***+*** |
| ***Итого баллов*** | ***48*** | ***49*** | ***75*** |

Примечания. 1. Если сумма баллов вашего предприятия составляет 30 и менее, вы являетесь одним из наименее конкурентоспособных предприятий в отрасли; 2. Если сумма баллов составляет от 31 до 40, вы являетесь средним предприятием по уровню конкурентоспособности; 3. Если сумма баллов составляет от 41 до 50 баллов, вы являетесь одним из лидеров отрасли, но, скорее всего теряющим в перспективе свои позиции; 4. Если сумма баллов превышает 50, вы можете смотреть в будущее с оптимизмом.