**Анализ конкуренции в маркетинговых исследованиях**

**План**

1 Порядок анализа конкурентов

2 Факторный анализ рыночной доли предприятия

3 Анализ товарной политики конкурентов

4 Исследование динамики цен конкурентов

5 Анализ сбытовой и коммуникационной политики конкурентов

6 Финансовый анализ конкурентов и построение конкурентной карты

**1 Порядок анализа конкурентов**

Информационное обеспечение анализа конкурентов.

Характер конкуренции между предприятиями отрасли определяется их целями, особенностями проводимой товарной и ценовой политики, организацией сбыта, приемами стимулирования реализации продукции, финансовым состоянием предприятия. Все это формирует рыночную позицию конкурентов, анализ которой включает ряд взаимосвязанных этапов (рисунок 1).

В целом анализ деятельности конкурентов необходимо рассматривать как часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направленного на изучение практики ведения конкурентной борьбы с целью обеспечения преимуществ над конкурентами. Для четкой ориентации анализа и повышения объективности его результатов принципиально важным является правильный выбор цели и объектной базы анализа, а также необходимой и достаточной информации для проведения аналитических процедур. Определяющим в постановке целей конкурентной борьбы является маркетинговая ориентация предприятия, базирующаяся на его производственно-хозяйственных возможностях и конъюнктуре рынка. В связи с этим формулирование целей анализа целесообразно начинать с уточнения основных приоритетов предприятия в области маркетинга. Для этого необходимо ответить на ряд частных вопросов, которые помогают выделить основные ориентиры производственно-хозяйственной деятельности предприятия в создавшихся рыночных условиях:

Диагностика целей и намерений конкурентов

Анализ рыночной доли конкурентов

Изучение приемов и методов реализации товарной политики конкурентов

Исследование динамики цен конкурентов

Анализ организации сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования реализации

Оценка финансовой стабильности конкурентов

# **Построение конкурентной карты рынка**

Рис.2.2.1. Структура анализа деятельности конкурентов

1. Какие изменения произошли в рыночной конъюнктуре?

Получить ответ на данный вопрос можно на основе ревизии процесса реализации продукции и методов маркетинга. Необходимо уточнить:

изменился ли рынок по объему, структуре, географическому расположению и характеру реализации товаров;

появились ли ниши на рынке и используются ли они;

что предпринимают конкуренты и, что в их деятельности отличается от деятельности анализируемого предприятия;

как изменилось распределение долей рынка между предприятиями;

насколько точно известны потребности покупателей;

соответствует ли маркетинговая деятельность предприятия реально существующему рынку.

2. В каком направлении должно развиваться предприятие?

Ответ на этот вопрос необходимо начать с формулировки общих целей маркетинговой стратегии и разработки маркетингового плана деятельности предприятия. Это обеспечит предприятие структурированной программой деятельности и контроля реализации продукции, а также создаст условия для проектирования эффективных маркетинговых средств. В результате необходимо иметь четкое представление о том:

на какие цели необходимо ориентировать маркетинг предприятия;

в чем состоят стратегии развития маркетинга;

на основе какого типа стратегии должна строиться деятельность предприятия (насыщение рынка, развитие рынка и его изменение, разработка нового продукта, диверсификация).

3. Каким образом перейти в новое состояние?

Главным моментом здесь являются способы и методы реализации намеченного плана, т.е. определение:

практических приемов и методов маркетинга;

количественного и качественного состава службы маркетинга, которая должна реализовать намеченный план;

системы обеспечения и обслуживания службы маркетинга;

направлений повышения квалификации персонала службы маркетинга;

методов контроля маркетинговой деятельности.

Ясное представление о маркетинговых задачах предприятия на предстоящий период позволяет выделить наиболее существенные стороны деятельности конкурентов, затрудняющие своевременное и полное выполнение намеченных планов. На этой основе формулируется цель анализа, уточняется его объектная база.

Полная реализация целей анализа во многом зависит от того, насколько правильно определены географические границы рассматриваемого рынка. После уточнения географических границ рынка необходимо выделить наиболее предпочтительные объекты анализа. От состава анализируемых предприятий-конкурентов будет зависеть полнота и качество анализа, а также значимость и трудоемкость его результатов. В зависимости от поставленных целей могут быть использованы различные приемы.

1. Выбор ближайших конкурентов.

В состав анализируемых предприятий входят конкуренты, производящие аналогичную продукцию, объем реализации которых в натуральном и стоимостном выражении наиболее близок к соответствующим значениям рассматриваемого предприятия. Такой подход позволяет выбрать достаточно узкий состав объектов анализа и, следовательно, сократить объем последующей аналитической работы. Выводы подобного анализа будут касаться текущих, позиционных действий. Их нельзя распространить на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе стратегические планы

В условиях олигополистической конкуренции ближайшим (главным) конкурентом может быть одно предприятие.

2. Выбор более мощных конкурентов.

Для анализа выбираются предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Обычно это предприятия, определяющие характер конкурентной борьбы и имеющие явные конкурентные преимущества. Результаты анализа позволяют строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на данном рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т.д.).

3. Выбор предприятий, обладающих значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка >50%), определяющих основные тенденции и традиции данного товарного рынка. Анализ на основе такой базы более полный и трудоемкий, Он позволяет детализировать выводы для различных конъюнктурных ситуаций и разрабатывать широкий спектр как атакующих, так и оборонительных действий.

4. Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка.

Дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов. Результаты анализа могут использоваться в перспективных планах развития предприятия,

5. Выбор всех возможных конкурентов.

Помимо действующих предприятий в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на анализируемом рынке. Среди таких предприятий могут быть:

строящиеся предприятия отрасли;

предприятия, не работающие в данном бизнесе, но способные преодолеть «входной барьер» без существенных затруднений или имеющие производственные мощности, которые могут быть перепрофилированы на выпуск данной продукции без существенных затрат времени и ресурсов;

фирмы инновационного характера, проявляющие себя неординарными, труднопредсказуемыми действиями;

предприятия, для которых конкуренция на анализируемом рынке (в отрасли) является логичным продолжением существующего бизнеса;

потребители и/или поставщики продукции, которые стремятся сделать более полными свои технологические цепочки «поставка → производство → реализация → обслуживание»;

новые фирмы, образовавшиеся в результате приобретения аутсайдеров данной отрасли крупными фирмами из других отраслей;

новые совместные предприятия и др.

Анализ на основе данной информационной базы принято считать наиболее полным, системным и трудоемким. При этом рынок, состоящий из всех возможных конкурентов, наиболее релевантный («соответствующий» анализируемому предприятию), так как включает:

реальных конкурентов, производящих как данную продукцию, так и товары с высоким краткосрочным замещением;

потенциальных конкурентов и те мощности, которые в течение года без значительных дополнительных затрат могут быть перепрофилированы на производство рассматриваемой продукции.

В отдельных случаях полезным с точки зрения организации аналитических работ является предварительное ранжирование предприятий-конкурентов в отобранных группах. Данная процедура необходима при наличии большого исходного массива анализируемых предприятий и выполняется с целью определения последовательности анализа и исключения ситуаций, в которых из-за лимита ресурсов и времени наиболее важные конкуренты не будут рассмотрены в ходе анализа. В качестве критериев ранжирования могут быть использованы следующие характеристики:

доля предприятия на рынке;

объем реализации продукции;

норма прибыли по интересующим группам изделий;

рентабельность производства;

бюджет маркетинга и др.

В результате проведенных операций исходный состав предприятий-конкурентов в большей степени будет соответствовать поставленным целям анализа и облегчит процесс поиска необходимой информации.

Качество полученной информации и эффективность ее использования в процессе анализа во многом зависят от точности формулирований проблемы. Без правильного определения сущности решаемых задач собранная информация может оказаться вредной и привести к обратному эффекту. Вместе с тем, если сущность проблемы определена верно, то на первый план выдвигается задача выбора данных, необходимых для проведения анализа. Этому могут помочь ответы на следующие вопросы:

какая информация необходима для принятия решения?

с помощью каких методов необходимо обработать полученную информацию?

как возможно собрать эту информацию?

что требуется оценить в ходе анализа?

как предполагается интерпретировать результаты анализа?

какие материальные и финансовые ресурсы будут израсходованы на сбор информации?

Отвечая на поставленные вопросы, персонал аналитической службы в состоянии определить состав анализируемых данных. Укрупнено их можно классифицировать на две группы: первичную и вторичную информацию о деятельности конкурентов.

Данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента, т.е. первичная информация об интересующих фантах, представляет для аналитика особый интерес. С ее помощью можно достаточно точно, однозначно и с необходимой степенью надежности ответить на интересующие вопросы. Несмотря на то, что на сбор первичной информации требуются относительно большие финансовые затраты и значительные резервы времени, ее использование является обязательным условием конкретной направленности аналитических процедур.

Основными методами сбора первичной информации являются наблюдения, опросы и эксперименты. С их помощью устанавливаются интересующие факты, количественно и качественно описываются действия конкурента. Главными источниками первичной информации о конкурентах являются:

каналы распределения продукции, включая оптовую и розничную сеть конкурента;

поставщики сырья, материалов, деталей, узлов, агрегатов, запасных частей;

потребители продукции;

рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента;

торговые и другие профессиональные ассоциации, в которые входит конкурент;

инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента;

специальные аналитические службы и секретные агенты

Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа. В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбора, ранжирования и компиляции, приводящих ее в вид, необходимый для проведения анализа. К основным источникам вторичной информации относятся:

отчеты о производственно-хозяйственной деятельности конкурента (для акционерных обществ открытого типа);

аналитические отчеты (статьи) о деятельности конкурента, представленные в периодической печати, в специальных газетах и журналах;

справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях и проблемах его развития, включающие данные о конкуренте:

государственные нормативно-правовые акты (документы), прямо или косвенно влияющие на деятельность конкурента (стандарты на продукцию, технологию, охрану окружающей среды; специальные постановления по квотированию, лицензированию, таможенным пошлинам и т.п.);

данные о регистрации патентов, лицензий и других исключительных прав конкурента;

информация, позволяющая оценить отношение руководителей государственных служб к деятельности конкурента;

объявления конкурента о найме персонала на работу, о продажах (распродажах), закупках и т.п.;

публикуемые интервью (речи, доклады) управленческого персонала и руководства компании;

мнения потребителей о характеристиках продукции конкурента, публикуемые в печатных органах объединений (союзов) потребителей;

материалы арбитражной хроники и др.

Некоторые недостатки вторичной информации: неполнота представленных данных, их неконкретность, отсутствие важных с точки зрения выводов характеристик (период анализа; используемая методика; наименование конкретных предприятий, данные которых использованы и т.п.), противоречивость информации, полученной из различных источников, отсутствие характеристик их надежности, запаздывание необходимых сведений и др., конечно же, снижают ее информационную ценность. Однако, в ситуациях, когда требуется проведение предварительного (уточняющего) анализа, вторичная информация незаменима, так как на ее сбор не требуется серьезных финансовых затрат и много времени. Кроме того, она поступает из различных (независимых) источников, что повышает объективность получаемых результатов. Как показывает практика, ни одно серьезное исследование деятельности конкурентов не обходится без использования вторичной информации.

Знание целей конкурента имеет большое практическое значение, так как позволяет, с одной стороны, определить степень его удовлетворенности текущей позицией на рынке, с другой, - предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил. Диагностику целей целесообразно начинать с изучения целевых установок отдельных производственных и сбытовых подразделений конкурента, занятых обособленными номенклатурными группами изделий. В первую очередь необходимо уточнить в чем состоит основа целеполагания:

1. Намеревается ли конкурент быть лидером рынка (по себестоимости продукции, технологии, ценам) или стремится следовать за лидером? Есть ли предприятия, стремящиеся имитировать деятельность конкурента?

2. Имеет ли он традиции в реализации каких-либо целей относительно качества, дизайна продукции, системы реализации и услуг, ценовой политики?

географическим районам и типам покупателей? Насколько преемственна прошлая политика в этих областях?

3. В чем состоит позиция конкурента относительно риска в финансовой сфере? Каковы темпы роста доходов и, чем они обеспечены?

4. Какова организационная структура управления предприятием и, как она способствует реализации таких ключевых решений, как аккумулирование ресурсов, ценообразование, изменение номенклатуры выпускаемой продукции?

5. Какими качествами отличается высший управленческий персонал предприятия? Насколько единодушно принимаются решения относительно будущих направлений развития и есть ли фракции, преследующие другие цели?

Если анализируемое подразделение является составной частью более крупного образования (например, регионального центра или компании в целом), необходимо определить характер отношений между ними. Причем главный акцент должен быть сделан на значимости различных видов бизнеса для компании в целом. Необходимо уточнить ряд моментов.

1. Состав критериев, используемый для выделения того или иного бизнеса в самостоятельные подразделения компании. На основании каких обстоятельств предприятие выбрало этот бизнес. Какой вид деятельности в общей специализации предприятия выполняет роль:

основного, приносящего основную массу доходов;

наиболее обещающего с точки зрения возможных инвестиций;

буфера при непредвиденных ухудшениях условий деятельности по другим направлениям;

кандидата на постепенное сворачивание производства.

2. Насколько совпадают основные установки подразделения и предприятия в целом. Как строятся экономические отношения между ними. За какие достижения премируются работники подразделения.

3. В чем состоит план диверсификации предприятия и каковы взаимоотношения между функциональными службами предприятия и отдельными направлениями производственной деятельности.

4. Из каких учреждений пополняется кадровый состав предприятия. Каковы взаимоотношения руководителей подразделения и предприятия в целом. Есть ли в аппарате управления предприятия бывшие руководители анализируемого подразделения.

Помимо анализа основ целеполагания при определении целей конкурентов большое значение имеет изучение самооценки деятельности исследуемого предприятия, то есть мнений и представлений о самом себе и рынке, на котором оно действует.

Для проверки правильности определения целей конкурента может оказаться полезным верификация полученных выводов с помощью оценки намерений конкурентов.

Заблаговременное их обнаружение увеличивает ресурс времени для адекватной реакции на них. Однако, точно определить, что конкретно собирается предпринять конкурент, часто бывает достаточно сложно из-за отсутствия необходимой информации для анализа. Поэтому при появлении первых признаков активизации конкурентов необходимо быть готовым к тому, что получаемые сведения первоначально будут неясными и лишь с течением времени будут пополняться и проясняться. Вместо того, чтобы ожидать полной информации, необходимо уточнить возможные ответные действия при различных вариантах развития событий. Для этого прибегают к изучению внешних проявлений деятельности конкурента, которые прямо или косвенно информируют о целях, задачах и мотивах его поведения. Умение правильно выделять из всей информационной среды данные о намерениях конкурента и адекватно диагностировать их дает дополнительную информацию для оценки предстоящих изменений на рынке.

Среди множества форм прямого и косвенного выражения намерений конкурента необходимо выделять:

1. Заявления о предстоящих изменениях в деятельности предприятия, где может определяться форма, характер, время определенных обусловленных акций. С помощью публичных заявлений такого рода реализуются следующие задачи:

предупреждение конкурента о возможных действиях против него, если последний предпримет или будет продолжать предпринимать определенные действия (снижение цен, захват розничной сети, увеличение объема продаж и т.п.);

тестирование возможных намерений конкурента путем оценки реакции на свои заявления;

публичное представление своих интересов в конкретном бизнесе (регионе) с тем, чтобы упредить аналогичные действия конкурента;

минимизация возможных провокаций со стороны конкурентов на основе информирования деловой общественности о потенциальных возможностях (ответах) предприятия в случае агрессивных действий против него;

косвенная коммуникация с финансовым сообществом.

2. Информирование о действии или его результатах постфактум осуществляется путем изложения фактов, которые должен знать конкурент о предприятии (результаты прошедшего собрания акционеров, рост объема продаж, увеличение доли на рынке и т.п.) с целью:

публично представить информацию о деятельности фирмы в выгодном для нее свете;

предотвратить попытки завладеть информацией, которую конкурент знать не должен;

продемонстрировать лояльность по отношению к конкурентам;

доказать с помощью фактов бесперспективность тех или иных акций со стороны конкурентов.

3. Публичные мнения о развитии рынка чаще всего представляются в виде комментариев развития текущей ситуации. Характер мнений отражает установки конкретных предприятий и поэтому отвечает требованиям улучшения собственной позиции на данном рынке. Иногда в подобных дискуссиях прямо комментируются действия конкурентов, отрицательное или положительное отношение к ним.

4. Объяснения собственных действий, как правило, происходит в среде основных заказчиков производимой продукции и/или наиболее крупных поставщиков запасных частей и комплектующих изделий, что обеспечивает быстрое распространение этой информации среди основных предприятий-конкурентов. Комментарии такого рода:

позволяют конкурентам более полно представить логику изменений, производимых предприятием;

объясняют сложности и трудности использования аналогичных приемов и методов работы;

создают атмосферу взаимопонимания с конкурентами.

5. Внешние проявления маркетинговой политики:

увеличение объема дорогой телевизионной рекламы может предшествовать широкому наступлению на конкурентов;

внедрение товара на периферийном рынке часто является началом его агрессивной распродажи в центральных регионах;

понижение цен на продаваемые товары или частое проведение собраний руководителей сбытовой сети может предшествовать появлению нового конкурентного товара или услуги и т.п.

6. Действия, противоречащие прежним целям и традициям, сложившимся на рынке, как правило, рассматриваются как агрессивные сигналы, так как являются результатом переориентации интересов и намерений предприятия, что влечет за собой изменение тактики и стратегии его конкурентного поведения.

Выявление подобной сигнальной информации требует от аналитических служб предприятия высокой квалификации и избирательности, привлечения дополнительных ресурсов для обнаружения и идентификации намерений конкурентов. Для проведения данной работы необходимо использовать опыт и

знания специалистов по маркетингу, сбыту, внешним связям, планированию НИОКР, административных работников.

Главным результатом анализа являются:

аргументированное доказательство наличия опасности и/или благоприятных возможностей, появляющихся в результате активизации деятельности конкурента:

оценка резерва времени, оставшегося до начала массированных действий конкурента;

возможное влияние этих действий на важнейшие экономические показатели деятельности предприятия и его позицию на анализируемом рынке.

Накопление данной информации и ее сопоставление с характером последовавших действий позволяет правильно «читать» и понимать намерения соперников в будущем и, таким образом, повышать степень своей осведомленности. Вместе с тем, при всей важности этого приема анализа, необходимо подчеркнуть, что чрезмерное увлечение им чревато неверными выводами, так как многие из перечисленных средств косвенной коммуникации могут вносить заведомую дезинформацию. В связи с этим диагностика целей и намерений конкурентов по представленным внешним признакам не должна иметь самостоятельного значения. Она предназначена для подтверждения или опровержения предположений о возможной деятельности конкурентов, полученных на основе других направлений анализа.

**2 Факторный анализ рыночной доли предприятия**

Одним из наиболее общих выражений степени достижения целей конкурента необходимо считать его фактическую рыночную долю в общем объеме реализации продукции заданного ассортимента. Она, отражая наиболее важные результаты конкурентной борьбы, показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров.

Для корректного (с точки зрения сопоставимости) расчета и анализа рыночной доли принципиально важными являются три обстоятельства:

продукция, по которой определяются доли конкурентов, должна относиться к одной и той же классификационной группе Общероссийского классификатора продукции;

рассматриваемая географическая граница рынка должна быть одна для всех анализируемых предприятий;

расчет должен производиться для фиксированного интервала времени.

При учете перечисленных условий значения рыночной доли можно рассчитывать по следующим формулам:

, i = 1,…, n 0 < Дik ≤ 1

 или  i = 1,…, n, n 0 < Дiв ≤ 1

где Дik (Дiв) – рыночная доля i-го предприятия по количеству (общей стоимости) реализованной продукции;

Кi и Цi – соответственно количество и цена продукции, реализованной i-м предприятием;

Вi – выручка i-го предприятия по рассматриваемой продукции;

n – количество предприятий, работающих на анализируемом рынке.

Первая формула оперирует объемами реализации в натуральных измерителях, что весьма существенно с точки зрения оценки долевой емкости рынка. Вместе с тем, когда рассматриваемая продукция имеет высокую степень дифференциации, а, следовательно, и широкий диапазон цен предложения, расчет целесообразно дополнить определением рыночной доли, взвешенной по цене (формула 2). В этом случае искомая величина определяется по выручке от реализованной продукции, что дает возможность определения предпочтительного для конкурентов ценового сегмента рынка. При этом если:

Соотношение меньше 1 – то предприятие работает в дешевом ценовом сегменте

Соотношение равно 1 – то предприятие работает в среднем ценовом сегменте

Соотношение больше 1 – то предприятие работает в дорогом ценовом сегменте

При всей информативности данного показателя для целей анализа практический интерес представляет не только изучение его динамики, но и измерения влияния отдельных факторов рынка на изменение доли рынка.

Влияние реализации продукции на рыночную долю

Как видно из представленной формулы, рыночная доля предприятия определяется отношением объема продукции, реализованной предприятием к общему объему продукции, проданной на рассматриваемом рынке. Нетрудно заметить, что общий объем реализованной продукции (IB) можно представить как сумму двух величин: выручки от реализации продукции конкурентов (Вк), присутствующих на данном рынке, и выручки рассматриваемого предприятия (Вп), то есть:



Используя метод взвешенных конечных разностей, можно разложить влияние перечисленных факторов на изменение рыночной доли (ЛД). Метод состоит в том, что величина влияния каждого фактора определяется как по первому, так и по второму порядку подстановки. Затем результат суммируется и от полученной суммы берется средняя величина, дающая единый ответ о значении влияния фактора. Опуская промежуточные выкладки, приходим к расчетным формулам:







где Д1 (Д0) - значение рыночной доли предприятия в отчетном (базисном) периоде;

ΔДп, (ΔДк) - факторное влияние выручки предприятия (конкурентов) на рыночную долю предприятия;

вп (bк — выручка предприятия в отчетном (базисном) периоде; в1, (b'J - общая выручка конкурентов в отчетном (базисном) периоде.

Значения ΔДп, и ΔДк, определяют направления влияния объемных характеристик сбытовой политики предприятия и его конкурентов на изменение рыночной доли предприятия. Причем значения ΔДК, как правило, отрицательные (понижающие рыночную долю), ΔДп -положительные. Однако, на практике возможны и другие варианты. Иногда даже при уменьшении объема сбыта продукции предприятия его доля может вырасти, если сбыт конкурентов сократится большими темпами. Это и другие возможные факторные влияния показаны в таблице. С помощью логической схемы, представленной в данной таблице, можно уточнить, каким образом и за счет чего произошло изменение рыночной доли.

Поскольку факторы ΔДп и ΔДк зависят от особенностей сбытовой политики предприятия и его конкурентов, представляет интерес их дальнейшее разложение на составляющие.

Влияние активности сегментов рынка на рыночную долю

Рынок состоит из потребителей, которые отличаются друг от друга по различным характеристикам (ресурсы, географическое положение, покупательское поведение и др.). Поэтому различные сегменты рынка оказывают неодинаковое влияние на реализацию продукции предприятия и его конкурентов, а, следовательно, и на динамику рыночной доли.

Слабые и сильные позиции предприятия в конкретном сегменте рынка можно объяснить рядом факторов. Среди них в первую очередь необходимо выделить:

1. Уровень однородности сегмента.

Для сокращения постоянных и переменных издержек по продвижению продаж необходимо добиться высокого уровня специализации всего комплекса маркетинговых работ в выбранном сегменте рынка. Этого можно достичь в том случае, когда сегмент достаточно однороден с точки зрения использованных критериев сегментации. Существенные изменения реальных граничных значений данных критериев, в том числе за счет деятельности конкурентов, «размывают» сегмент и повышают затраты на продвижение, что ослабляет позицию предприятия и является причиной сокращения его доли в разрабатываемом сегменте рынка.

Таблица

Влияние сбыта продукции предприятия и его конкурентов на рыночную долю предприятия (АД)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор А => | | Динамика рыночной доли предприятия в результате изменения его выручки | | | | |
| Фактор Б | | ΔД,>0 | | Δд = о | ΔД,<0 | |
| Динамика рыночной  доли  предприятия в  результате  изменения  выручки конкурентов | ΔД>0 | ΔД>0  в результате одновременного увеличения выручки предприятия и уменьшения выручки конкурентов | | ΔД>0 исключительно  за счет уменьшения  выручки конкурентов | ΔД>0 | ΔД<0  за счет более резкого  уменьшения выручки конкурентов 1 предприятия | ΔД = 0  за счет  «помощи»  конкурентов |
| ΔД = 0 | ΔД=>0  исключительно  за счет увеличения  выручки предприятия | | ΔД = 0  из-за отсутствия  изменений в объемах  реализуемой продукции | ΔД<0  исключительно за счет уменьшения  выручки предприятия | |
| ΔД,<0 | ΔД>0 | ΔД<0  в результате более активного  сбыта продукции  конкурентов | ΔД-0  из-за  «давления»  конкурентов | ΔД<0  исключительно  за счет  увеличения  выручки конкурентов | ΔД<0  в результате одновременного умень-  шения выручки предприятия и увели-  чения выручки конкурентов | |

2. Степень соответствия емкости сегмента возможностям предприятия.

Для того, чтобы вести прибыльный бизнес в выбранном сегменте рынка необходимо, чтобы его емкость (емкость той его части, на которую претендует предприятие) соответствовала оптимальному объему производства продукции предприятия. То есть такой величине, которая обеспечивала бы минимальные издержки производства и реализации товара в конкретных рыночных условиях. Более мощные в экономическом смысле предприятия, как правило нуждаются в больших сегментах рынка, чем сравнительно небольшие фирмы. Часто необоснованно большие или малые объемы производства и реализации являются причиной последующего уменьшения рыночной доли предприятия.

3. Учет изменения емкости сегмента.

Объем продаж в сегменте в конечном итоге определяется количеством реальных потребителей и объемом закупаемой ими продукции. Малейшие изменения конъюнктуры могут повлиять на данные характеристики. Поэтому деятельность предприятия должна учитывать изменение емкости рынка. Так, стремление увеличить объемы продаж в сегменте, емкость которого сокращается, приводит к неоправданным потерям. С другой стороны, адекватное следование изменению емкости сегмента также не всегда эффективно. Например, сокращение объема продаж, соответствующее уменьшению емкости сегмента, может быть невыгодно предприятию, так как нарушает условия оптимальности, изложенные в п. 2. В этом случае целесообразнее разрабатывать более перспективные и стабильно развивающиеся сегменты рынка.

4. Доступность каналов сбыта.

Успех реализации продукции в выбранном сегменте рынка во многом определяется наличием хорошо организованных, контролируемых каналов сбыта и средств коммуникации с потребителями, либо, как минимум, возможностями их развития. Отсутствие перспектив в этой области (захват конкурентами сети реализации продукции, отсутствие эффективных средств подачи рекламных обращений и др.) часто является причиной уменьшения объемов продаж.

Для того, чтобы измерить совокупное влияние различных дестабилизирующих факторов на изменение рыночной доли предприятия в анализируемых сегментах рынка воспользуемся методом последовательного сравнения. Если ΔВП изменение объема реализованной продукции предприятия, а ΔВП1, ΔВп2, ..., ΔВПт соответствующие изменения в N сегментах рынка, выделенных по географическому, психографическому, поведенческому или демографическому принципам, то влияние активности каждого сегмента рынка предприятия на динамику его рыночной доли можно оценить с помощью Следующих формул:

ΔДп = ΔДп1 + Δдп2 + ... Δдпт

ΔВп1 ΔВп2 ΔВП2

ΔД1 п= ΔДп , ΔДп2 = ΔДп ΔД"П = ΔДЛ т.

ΔВп Δвп Δвп

Влияние ассортиментно-ценовой политики на рыночную долю

Влияние ассортиментно-ценовой политики предприятия и его конкурентов на рыночную долю предприятия можно оценить с помощью цены и количества реализованной продукции. Известно, что произведение данных величин есть не что иное как объем реализации, то есть справедливы равенства:





Используя эту особенность построения показателя реализации, разложим влияние количества и цены продукции предприятия на изменение его выручки:

ΔВКп = 0,5 ΔКп(Ц + Ц), ΔВЦп = 0.5 ΔЦп(КП1 + кп0).

Аналогично для предприятий-конкурентов:

Влияние предпочтений потребителей на рыночную долю

На процесс принятия потребителем решения о приобретении продукции оказывают влияние: стимулы (определяемые достоинствами самого товара, порождаемые СМИ и контактами потребителей), внешние факторы, связанные с маркетинговой средой предприятия, особенности восприятия товара, нужды и мотивы потребителей. В конечном итоге степень соответствия требований потребителей реально существующему товару можно оценить с помощью следующих характеристик рынка потребителей: количества потребителей, уровня проникновения на рынок (доля потребителей, пользующихся продукцией предприятия) и кратности продаж (средняя стоимость продукции, приобретаемой одним потребителем). Их произведение образует выручку от реализации продукции.

Обобщение результатов факторного анализа рыночной доли можно провести на основе схемы, представленной на рисунке

Помимо измерения влияния отдельных факторов на рыночную долю предприятия большое значение для целей анализа имеет оценка непосредственно структуры рыночной доли. Дело в том, что увеличение рыночной доли конкурента не всегда объясняется усилением его текущей экономической позиции на рынке. Или, обратное, уменьшение доли – не всегда результат ухудшения показателей прибыли, рентабельности и т.п. Дело в том, что рост доли может быть обеспечен мероприятиями, ухудшающими в тактической перспективе важнейшие экономические показатели. Например, резкое увеличение объема продаж может быть результатом значительного снижения цен, а значит и уменьшения объема получаемой прибыли. Рост реализации может быть вызван расширением (созданием) оптовой и розничной сети, что увеличит себестоимость реализованной продукции и отрицательно сказывается на доходах и т.п. Поэтому принципиально важно установить – насколько рост рыночной доли обеспечен пропорциональным экономическим ростом выручки и не нарушает важнейшие экономические приоритеты.

**3 Анализ товарной политики конкурентов**

Одним из центральных элементов, определяющих конкурентную позицию Неприятия, является выпускаемая им продукция, ее коммерческие характе-Стики и конкурентоспособность, особенности-разработки, формирование (Сортимента, позиционирования на рынке и контроля реализации. В целом, ш то, что формирует товарную политику конкурента, должно быть объектом постоянного и детального изучения Определение отношения потребителя к товарам конкурента

Начальным этапом анализа может служить определение отношения потребителей к товарам конкурентов. Поскольку наибольший интерес представляют группы потребителей, пользующиеся как продукцией конкурентов, так и изделиями, выпускаемыми предприятием, относительно которого ведется анализ, основным результатом анализа должны быть ответы на вопросы:

насколько пересекаются сегменты потребителей, пользующихся продукцией конкурентов?

каковы предпочтения потребителей относительно данной продукции и, на чем они основываются?

каким образом увеличить количество постоянных потребителей продукции за счет конкурентов?

Ответы на данные вопросы сводятся к изучению позиции потребителей и включают:

определение социальных, культурных, психологических и экономических факторов, влияющих на поведение потребителей;

оценку силы влияния перечисленных факторов на поведение потребителей j и процесс принятия им решений о покупке;

исследование взаимосвязи между принимаемыми решениями о покупке и I реальным выбором потребителя.

Как показывает опыт, существуют 6 ключевых моментов, которые позволяют очертить рамки анализа позиции потребителей относительно товаров конкурентов.

1. Кто является постоянными и потенциальными покупателями продукции, предлагаемой конкурентами?
2. Что хотят эти покупатели?
3. Как эти покупатели принимают решения о покупке?
4. Где и когда эти покупатели делают покупки?
5. Каковы объемы приобретаемой продукции?
6. Почему эти покупатели ведут себя именно так?

Для ответа на поставленные вопросы, в первую очередь, необходимо оценить потенциального потребителя продукции конкурента. К наиболее важным его характеристикам необходимо отнести:

культурный слой, в котором он живет;

классификацию потребителей по социальным параметрам;

персональные характеристики потребителя;

возможность психологического влияния на него.

Информация, необходимая для определения приоритетов, которыми руководствуется потребитель, включает:

стиль поведения потребителя, его основные установки и жизненные потребности;

позицию, на основании которой делается выбор (покупка);

акценты, которые делаются на различные характеристики товаров;

возможные элементы принуждения, которые присутствуют в поведении покупателя.

Перечисленные предварительные данные и их анализ помогут оценить позицию потребителей относительно продукции конкурентов и более обоснованно перейти к поиску конкретных причин, формирующих эту позицию.

Анализ внешних признаков, предшествующих появлению нового товара конкурента

Необходимость постоянной адаптации ассортимента продукции к требованиям рынка вынуждает разрабатывать и внедрять на рынок новые, более совершенные модели продукции. С практической точки зрения очень важно правильно определить момент„появления новой продукции конкурента с тем, чтобы своевременно подготовиться к адекватной реакции на его действия. Помимо внутренних экономических, организационных, технических и других причин обновления продукции, которые часто скрыты от внешней среды, существуют косвенные признаки, на основании анализа которых можно предполагать о готовящемся выпуске новой продукции. Такие признаки характерны для следующих рыночных ситуаций:

объем реализации выпускаемой номенклатуры товаров снижается ниже допустимого уровня, уменьшается рыночная доля конкурента;

обратная связь от торговой организации, дистрибьюторов, оптовиков, конечных потребителей свидетельствует об ухудшении положения конкурирующей продукции на рынке;

появляются рекламации на продукцию со стороны потребителей и внешний контроль качества подтверждает ухудшение уровня качества изделий конкурентов;

реализация продукции требует постоянно больших маркетинговых затрат по продвижению товаров на рынке;

из процесса реализации выводятся устаревшие товары, устраиваются распродажи по сниженным ценам;

часто происходят собрания производственного и сбытового персонала предприятия;

заключаются контракты на поставку новых комплектующих изделий, полуфабрикатов;

создаются совместные предприятия или организуются совместные проекты;

активно регистрируются права на новые технологии, ноу-хау, изобретения;

прямые конкуренты успешно модифицируют свою продукцию.

Для более детального обоснования возможного появления конкурирующего товара необходимо ответить на вопросы:

1. Насколько эффективно идет процесс реализации продукции конкурента?

2. Какие товары необходимы потребителю?

3. Есть ли потребность в модификации данных товаров или в выпуске дополнительного товара в имеющемся номенклатурном ряду?

4.Какие модификации продукции возможно выпустить с учетом имеющихся у конкурента производственных мощностей и финансовых ресурсов?

5. Как отреагирует потребитель на появление новой модификации или нового продукта?

Обобщение полученной информации позволит своевременно подготовиться к реакции на появление нового товара на рынке. Вместе с тем необходимо отметить, что не все товары конкурентов должны рассматриваться как угроза бизнесу. Аналогичная продукция, но более низкого качества и с более высокими ценами может даже усиливать позицию предприятия на рынке. Поэтому важным элементом анализа должно служить сравнение характеристик появляющихся товаров конкурентов с продукцией, уже реализуемой предприятием.

Сопоставление коммерческих характеристик конкурирующих товаров

Главным объектом сравнения товаров конкурентов являются их коммерческие характеристики. На практике обычно выделяют три главных направления оценки конкурентных качеств изделия:

техническое совершенство;

ценовая привлекательность;

условия реализации и поставки (см. лекцию «Конкурентоспособность товара»).

Для проведения процедуры парного сравнения товарного предложения необходимо заполнить данную форму.

Факторный анализ конкурентоспособности товара.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор сравнения | Важность фактора для потребителей | Оценка (по пятибалльной шкале) | | | |
| Анализируемая фирма | Конкурент 1 | … | Конкурент J |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |
| n |  |  |  |  |  |
| Средняя оценка |  |  |  |  |  |

Средняя оценка конкурентоспособности товара определяется по формуле:



где: Кi – средняя оценка конкурентоспособности i-го товара;

Кf – оценка товара по f-тому параметру;

αf – важность f-того показателя для потребителя;

n – количество сравниваемых показателей.

Затем на основе полученных данных определяется показатель конкурентоспособности товара в сравнении с конкурентами, рассчитываемый по следующей формуле:



где: Кij – конкурентоспособность i-того товара (то есть товара анализируемой фирмы) по сравнению с j-м товаром (фирмы-конкурента).

Данный показатель отображает насколько товар превосходит (или уступает) по своим параметрам товарам, выпускаемым фирмами-конкурентами и позволяет оценить степень эффективности товарной политики компании. Также полезным является оценка товаров по каждому из факторов, что позволяет определить наиболее слабые и наиболее сильные стороны анализируемого товара по сравнению с конкурентами.

Учет особенностей позиционирования конкурирующих товаров

Вывод товара в сферу реализации, сопровождаемый специальными маркетинговыми средствами продвижения, во многом определяет объемы будущих продаж. В связи с этим представляется важным предвидение возможных стратегий конкурентов по позиционированию своих товаров на рынке. Принципиальной основой для этого служит матрица «цена - маркетинговые затраты», представленная на рисунке

1. Интенсивный маркетинг наиболее эффективен, если:

покупатели в своей массе не осведомлены о товаре; те, кто знает о товаре, не стоят за ценой;

необходимо противостоять конкуренции и вырабатывать у потенциальных покупателей предпочтительное отношение к товару.

В этом случае конкуренты устанавливают более высокую цену на товар и расходуют больше средств на стимулирование сбыта. Высокой ценой обеспечивается значительная прибыль, а большие усилия по стимулированию сбыта позволяют быстро проникнуть на рынок.

2. Выборочное проникновение на рынок используется, когда: емкость рынка невелика;

товар большинству покупателей известен; покупатели готовы платить высокую цену за товар; интенсивность конкуренции невысокая.

В данной ситуации цена устанавливается выше, чем в среднем у конкурентов при низких затратах на маркетинг.

3. Широкое проникновение на рынок имеет смысл: велика емкость рынка;

покупатели плохо осведомлены о товаре;

высокая цена неприемлема для большинства покупателей;

на рынке существует жесткая конкуренция;

увеличение масштаба производства уменьшает удельные издержки.

Предпочтение в рамках данной стратегии отдается низкой цене и высоким затратам на маркетинг. Она наиболее успешна для быстрого выхода на рынок и захвата максимально возможной его доли.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цена…чем у конкурентов | Затраты на маркетинг…чем у конкурентов | |
| выше | ниже |
| Выше | Интенсивный маркетинг | Выборочное проникновение на рынок |
| ниже | Широкое проникновение на рынок | Пассивный маркетинг |

Рисунок Матрица позиционирования товаров на рынке

4. Пассивный маркетинг используется, если: емкость рынка велика;

существует хорошая осведомленность о товаре; покупатели отказываются приобретать дорогой товар; интенсивность конкуренции незначительна.

В этом случае низкая цена и незначительные расходы на стимулирование |>вара являются наиболее приемлемой альтернативой.

Мониторинг процесса реализации конкурирующих товаров

Главная задача мониторинга - своевременно обеспечить управляющие инстанции информацией о ходе реализации продукции конкурентов с целью не допустить снижения объема собственных продаж. В ходе мониторинга необходимо отслеживать следующие характеристики конкурирующего товара:

каков имидж продаваемого товара?

насколько хорошо продавался товар в отчетный период?

кто является основным покупателем товара?

где покупается товар?

насколько часто покупается товар?

почему покупается товар?

какова доля конкурента по продаваемому типу товаров?

каков объем насыщения рынка данным товаром?

каковы результаты розничной торговли конкурента (объем продаж; доля исследуемого товара в общем объеме продаж розничной сети; средний объем продаж, приходящийся на один магазин; средства доставки товара в розничную сеть; объем готовой продукции на складах магазинов; максимальная вместимость складов; динамика цены)?

в чем заключаются особенности поведения потребителей (объем покупок; доля исследуемого товара в потребительской корзине покупателя; демографические характеристики покупателя; предпочтения при покупке и т.д.)?

**4 Исследование динамики цен конкурентов**

Наиболее сложным элементом активности конкурентов является их ценовая политика. Традиционные методы анализа цен в данном случае не всегда дают релевантную информацию, в связи с чем целесообразно изучение ценовой политик проводить по следующим этапам:

1. обобщение практики изменения цен

на этом этапе анализируется стратегия ценообразования конкурента, изучаются неблагоприятные для конкурентов рыночные ситуации, которые возникают из-за проблем в ценообразовании; осуществляется мониторинг предоставления скидок покупателям на конкретные товары

1. влияние эластичности спроса на динамику цен

Для уточнения выводов по общей практике цен следует определить внутренние мотивы, определяющие динамику его цен, оценить степень чувствительности потребителей к изменению цен на реализуемую продукцию. Классическим инструментом чувствительности является показатель эластичности. Эластичность спроса по цене рассчитывается следующим образом:



Если показатель более 1 (спрос эластичен)(, то сам факт эластичности позволяет сделать вывод о предназначении товара для специального сегмента покупателей, чутко реагирующих на изменение цены, так как ее фиксированное изменение ведет к большему в % соотношении изменению количества реализуемой продукции, товар занимает значительную часть в бюджете потребителя, имеет заменители из данной или смежных товарных групп, производимых конкурентами. Чем больше таких субститутов, тем выше интенсивность конкуренции. Увеличение выручки конкурента в условиях эластичного спроса возможно только за счет снижения цен или такой модернизации товара, которая приведет к снижению его эластичности.

Если эластичность спроса менее единицы, то спрос не эластичен и, следовательно, количество предприятий, реализующих аналогичный товар, невелико (в противном случае потребители легко переключались бы на другой товар), что в свою очередь может быть вызвано, например, отсутствием качественных заменителей продаваемой продукции, потребители малочувствительны к изменению цены, чем ниже эластичность – тем меньшую долю он занимает в бюджете потребителя. Перечисленные особенности позволяют предвидеть возможность роста цен на товары конкурента, так как только эта мера в условиях неэластичного спроса будет способствовать увеличению общей выручки предприятия.

При единичной эластичности увеличение или уменьшение цен на продукцию не меняет общий объем полученной выручки от продаж и такое состояние свидетельствует о малой вероятности изменения цен конкурента.

1. взаимовлияние ценовой политики конкурента

Часто мотивы изменения цен на реализуемую продукцию основываются на действиях конкурентов. Для оценки меры влияния ценовой политики конкурента на реализацию продукции предприятия необходимо рассчитать коэффициент перекрестной (взаимной) эластичности спроса ЭЦ(ij). Он характеризует степень реакции объема спроса на определенный товар i-гo конкурента при изменении цены другого товара, реализуемого j-м конкурентом и рассчитывается по формуле:



Оценку перекрестной эластичности можно производить с использованием специальной матрицы (таблица). Как видно из таблицы, спрос на конкретные товары, представленные в матрице, может возрастать и убывать в зависимости от отношения потребителей к совместному использованию товаров предприятий-конкурентов.

А. Для товара В1, производимого j-м конкурентом и товарной группой A1-A3,-А5 i-ro конкурента значения ЭЦ(ij) положительны. Это означает, что количество реализуемой продукции В1 находится в прямой зависимости от изменения цены товарной группы А1-А3-А5: Следовательно, данные товары являются взаимозаменяемыми. Степень взаимозаменяемости тем выше, чем больше положительное значение ЭЦ(ij). То есть, для товарной группы В1-В2-В3-В4-В5 конкурента j и продукции Aj конкурента i взаимозаменяемость максимальна. Если предположить, что данная номенклатурная группа составляет большую долю в объеме реализуемой продукции, то конкуренту j невыгодно повышать цены на данные товары, так как в этом случае у него резко уменьшаются объемы реализации за счет того, что спрос переключается на товар А1 И, наоборот, с точки зрения вытеснения i-ro конкурентах анализируемого товарного рынка j-му предприятию очень выгодно снижать цены, тогда товар Aj будет полностью заменен товарами B1-B2-B3-B4-В5. Таким образом, положительные значения ЭЦ(ij) свидетельствуют о взаимозаменяемости товаров конкурентов и их непосредственном соперничестве на рынке. Конкуренция тем жестче, чем выше положительные значения ЭЦ(ij).

Таблица

Матрица перекрестной эластичности спроса по товарам двух предприятий-конкурентов (пример)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурент i => | | Товарный ассортимент | | | | | | | | | | |
| A1 | | А2 | | А3 | | А4 | А5 ... А„ | | ….. | Аn |
| Конкурент j | |  | | | | | | | | | | |
| Товарный ассортимент | В, | 1,1 | 0,1 | | 1,8 | | 0,4 | | 0,5 | … | | Эц1n |
| В, | 5,1 | 0,3 | | -0,1 | | 0,4 | | 0,6 | … | | Эц2n |
| В, | 5,3 | 0,1 | | 0,0 | | 0,0 | | 0,1 | … | | Эц3n |
| В, | 2,6 | 0,3 | | -2,5 | | -3,1 | | 1,3 | … | | Эц4n |
| В, | 1,8 | 0,1 | | -2,3 | | -2,6 | | -0,0 | … | | Эц5n |
| … | … | …. | | … | | … | | …. | … | |  |
| Вm | Эцm1 | Эцm2 | | Эцm3 | | Эцm4 | | Эцm5 | …. | | Эцmn |

В. Если коэффициент» перекрестной эластичности имеет отрицательные значения, например для товара В4 и группы товаров А3-А4, то изменение цены на товары А3-А4 повлияет на изменение объема реализации товара В„ в обратном направлении. Следовательно, В4, с одной стороны, и А3-А4, с другой, являются взаимодополняемыми товарами. Особенно ярко взаимодополняемость товаров проявляется в ассортиментных группах В4-В5 и А3-А4. Для данной продукции взаимодополняемость максимальна. С практической точки зрения это означает, что конкуренту j выгодно снижение цен на продукцию А3-А4, так как это j позволит увеличить сбыт товаров В4-В6. И, наоборот, конкурент i, будет следовать стратегии стабилизации и повышения цен на свою продукцию с тем, чтобы уменьшить спрос на товары конкурента.

С. В таблице есть и нулевые или почти нулевые значения, что свидетельствует о том, что соответствующие товары не связаны между собой и являются независимыми. Товарные пары В3-А2, В2-А3, В3-А3, В3-А4, В5-А5 - нейтральные товары - по данным группам конкуренты не соперничают и интенсивность противоборства между ними ничтожно мала. Таким образом, при разработке стратегии ценообразования данные товарные группы могут не приниматься во внимание.

4. Направления ценовой дискриминации со стороны конкурентов, пользующихся доминирующим положением на рынке

При наличии предприятия, доминирующего на рынке, его ценовая политика может серьезно повлиять на прибыль конкурентов, а в отдельных случаях привести их к полному банкротству. В связи с этим важно знать в каких ситуациях можно ожидать «ценовое давление» таких конкурентов, как оценить факт использования монопольной власти в области цен.

Наиболее часто ценовая дискриминация наблюдается в среде взаимозаменяемой продукции (Эцij) > 0) на высокомонополизированных рынках, где практикуются монопольно высокие (низкие), а также монопсонически низкие цены.

Конкурент, обладающий возможностью установления монопольно высокой цены осуществляет это, как правило, в результате изъятия товаров из обращения с целью завышения цены для получения сверхприбыли за счет ущемления интересов конкурентов и потребителей. Признаками установления монопольно высокой цены могут служить повышение цены в целях компенсации необоснованных затрат и/или получения сверхприбыли в результате:

преднамеренного сокращения объемов производства и/или реализации при неизменном качестве;

скрытого уменьшения объемов производства и/или реализации продукции.

Другим фактом ценовой дискриминации может быть установление монопольно низких цен, что затрудняет доступ на рынок конкурентам и существенно ограничивает конкуренцию на рынке данного товара. Признаками такой практики могут служить следующие ситуации:

искусственное создание на рынке условий, при которых приобретение потребителем товара у других предприятий становится экономически невыгодным;

реализация продукции доминирующего на рынке предприятия по Ценам ниже себестоимости и/или ниже уровня, который сложился на конкурентных рынках и/или меньше среднеотраслевого (средне регионального) уровня, когда это не предопределено рыночной конъюнктурой;

не обусловленное конъюнктурой рынка и динамикой издержек производства снижение прибыли в условиях стабильного (растущего) спроса на данный товар за определенный период времени.

Монопсонически низкие цены устанавливаются доминирующим потребителем продукции данного рынка ниже уровня сложившихся рыночных цен в целях получения сверхприбыли и/или компенсации необоснованных затрат путем снижения собственных издержек за счет поставщика.

При квалификации факта ценовой дискриминации необходимо учитывать инфляционную составляющую цены, изменение объемов производства в натуральных, а не в стоимостных измерителях, а также особенности сложившейся конъюнктуры. Для установления наличия «ценового давления» со стороны доминирующего на рынке предприятия необходимы также и косвенные доказательства. К ним можно отнести:

рост себестоимости более быстрыми темпами, чем увеличение индекса инфляции по отрасли (региону);

опережающий рост материальных затрат по сравнению с ростом, индекса оптовых цен в промышленности;

опережающий рост прибыли в структуре цены по сравнению с темпами роста прибыли по отрасли;

значительное превышение уровня заработной платы над среднеотраслевым и/или средне региональным уровнем;

повышение рентабельности продукции над среднеотраслевыми показателями рентабельности и т.п.

В случае, если анализ косвенных фактов свидетельствует о возможности установления монопольно высоких цен, необходимо оценить, насколько данная цена отличается от той, которая бы объективно отражала сложившуюся конъюнктуру. Для этого необходимо выбрать базовую точку сравнения - приближенное значение конкурентной цены. В качестве такого значения рекомендуется выбирать цену, которая сложилась на данном или аналогичном конкурентном рынке (включая мировой) такого же товара или его заменителя.

При невозможности взять за базу сравнения реальную конкурентную цену ее возможно заменить ценой, рассчитываемой по формуле:



где Цк,— ориентировочная конкурентная цена, тыс. руб.;

Цкр— фактическая цена предприятия-монополиста, тыс. руб.;

I — отраслевой (региональный) индекс роста цен (инфляции) по данной группе продукции, %

Iф— индекс фактического роста цен по рассматриваемой продукции, %.

При выборе в качестве базы сравнения цены анализируемой продукции на аналогичном конкурентном рынке, базовую цену необходимо скорректировать по формуле:

Цб1 = Цкр1 × (Iк/Iф)

где Цб1 — базовая цена (уточненное значение конкурентной цены), тыс. руб.; Цкр1— фактическая цена анализируемой продукции на сравниваемом конкурентном рынке, тыс. руб.;

IК— региональный индекс роста цен на сравниваемом конкурентном рынке, %.

Таким образом, при установлении фактов ценового давления конкурентов за счет их монопольного положения на рынке, необходимо иметь в виду, что изменение цен (с учетом инфляционных процессов) и объемов производства (в натуральном измерении) должно определяться по отношению к их значениям, которые имели (или имели бы) место на конкурентном рынке, а не по отношению к их величинам, достигнутым в предыдущий период времени.

Средства активного противодействия предприятий монопольной практике ценовой дискриминации достаточно ограничены. Главным субъектом рынка, регулирующего эти отношения, является государство и его антимонопольная политика. Вместе с тем установленный факт «ценового давления», а также его всестороннее обоснование может быть предметом арбитражного разбирательства в судебных инстанциях, что определяет значимость этого направления анализа.

5. Влияние доходов потребителей на изменение цен

В ходе анализа возможной динамики цен конкурентов важно не упустить еще один скрытый от непосредственной оценки момент ценовой политики. Речь идет о влиянии доходов потребителей на сдвиги в ценовой политике конкурентов, приводящие к неявному изменению цен.

Если исходить из того, что цель конкурентной борьбы в конечном счете сводится к извлечению максимальной прибыли, а источником этой прибыли являются доходы потребителей, то положение о том, что конкурентная борьба предприятия ведется за доходы потребителей, имеет большой практический смысл. Дело в том, что динамика доходов потребителей оказывает существенное влияние на спрос и конкуренты часто оказываются в ситуации, когда при прочих равных условиях только доходы основных потребителей определяют цены и объемы реализации продукции. Для оценки зависимости объема продаж от динамики доходов потребителей можно использовать коэффициент эластичности спроса по доходам (Эд).

Процентное изменение количества реализуемой продукции

Эд =

Процентное изменение доходов потребителей

Отрицательные значения Эд свидетельствуют о низком качестве продукции, так как при увеличении доходов покупатель сокращает объемы его потребления. При положительном значении коэффициента эластичности по доходам говорят об удовлетворительном качестве товаров. Причем при 0 < Эд < 1 — товары данной категории относят к товарам первой необходимости, при Эд значительно превышающем 1 — к предметам роскоши. Анализ значений Эд по различным группам товаров дает возможность определять предстоящие сдвиги в ассортименте в зависимости от изменения доходов потребителей и на этой основе предвидеть направления динамики цен конкурента.

6. Контроль динамики цен на товары конкурентов

В заключение необходимо отметить, что представленные выше приемы анализа возможных направлений изменения цен конкурентов не исключают необходимость постоянного контроля фактической динамики цен. Для принятия своевременных и адекватных решений в области ценообразования нужно обладать точной информацией о ходе реализации товаров конкурентов. Данные, необходимые для контроля цен конкурентов:

1. Динамика объема продаж в натуральных и стоимостных измерителях: в сравнении с предыдущим годом,
2. в сравнении с различными сегментами рынка и каналами распределения.
3. Изменения цен конкурентов по различным группам товаров.
4. Объем продаж по сниженным ценам: измеренный как процент от общей продажи, измеренный как процент от продажи по полным ценам.
5. Сегмент потребителей, получающий наибольший выигрыш от снижения цен.
6. Динамика затрат на маркетинг.
7. Мнения потенциальных покупателей по поводу продаваемых товаров.
8. Недовольство предлагаемой ценой: со стороны потребителей, со стороны торгового персонала.
9. Изменение позиции потребителей относительно предприятия-конкурента и его цен.
10. Количество потерянных потребителей в сравнении с предыдущим периодом.
11. Главным результатом анализа информации о ценах, получаемой из независимых источников и обрабатываемой с помощью различного инструментария должно быть сокращение количества неожиданных ситуаций в области ценовой политики конкурентов.

**5 Анализ сбытовой и коммуникационной политики конкурентов**

Конкуренты стремятся обезопасить свой бизнес созданием разветвленной и гибкой сети реализации продукции. Эффективность ее работы во многом определяется уровнем организации сбыта, издержками товародвижения, используемыми средствами реализации продукции.

Анализ построения сбытовой сети

Иерархическое построение сбытовой сети определяется числом уровней каналов распределения продукции:

При анализе той или иной схемы распределения товаров важно иметь ввиду, что прямой маркетинг считается выгодным, если:

товар является узкоспециализированным и требует непосредственного контакта производителя и покупателя;

цена на товар часто меняется; • объем продаж достаточно велик и не менее, чем в 2 раза покрывает все издержки на прямой маркетинг;

все потребители расположены на небольшой территории, близко к торговым точкам;

все торговые точки имеют свои склады;

количество потребителей небольшое;

объем каждой поставки кратен используемой таре.

Отсутствие розничной сети у конкурентов всегда рассматривается как его слабость. Дело в том, что помимо ежедневного контакта с потребителями, который дает значительные шансы для правильного определения предпочтений и

Сравнительный анализ издержек товародвижения

Анализ товародвижения в сбытовой сети включает сравнительную оценку: скорости выполнения заказов; возможности срочной доставки товаров; готовности принять товар обратно, если в нем обнаружен дефект; возможности пользоваться различным видом транспорта и обеспечивать необходимые объемы разовых поставок в зависимости от требований покупателей; эффективности службы сервиса; уровня организации складской сети; наличия достаточных уровней страховых запасов; цен по доставке товаров.

Особый интерес представляет сопоставление издержек товародвижения, так как именно они являются одним из основных факторов, формирующих конкурентоспособность сети реализации продукции. Сравнение целесообразно проводить по статьям:

заработная плата персонала и другие административные расходы;

затраты по заключению и ведению заказов;

затраты по упаковке, сортировке, комплектованию товаров;

затраты по получению и отправке грузов;.

затраты по поддержанию запасов;

затраты по складированию;

затраты по транспортировке.

Существенные различия в издержках товародвижения (при прочих равных условиях), как правило, связаны с используемой стратегией поставки готовой продукции в сеть реализации (пополнения запасов). Среди наиболее часто реализуемых на практике стратегий необходимо выделить следующие:

1. Фиксированный размер заказа. Количество заказываемых изделий постоянно. Это количество определяется исходя из требования минимизации транспортных издержек. Время заказа - величина переменная. Пополнение запаса на складе продавца осуществляется только после того, как его запас достигнет определенной минимальной величины, но не менее страхового запаса. Для использования этой стратегии необходимо проводить ежедневный контроль запасов на складе.

2.Фиксированный интервал поставки. Заказы осуществляются через фиксированный интервал времени, объем заказов может меняться. Данная стратегия считается более эффективной с точки зрения производителя, так как позволяет более равномерно загружать производство и осуществлять пополнение складов на предприятии.

3. Карточная система. Каждому изделию прикрепляется ярлык (карточка), состоящая из двух одинаковых частей, содержащих учетную информацию о товаре. В момент продажи одна часть отрывается и отправляется на центральный склад поставщиков, а другая остается у продавца для учета. Пополнение запасов у продавца производится через небольшие промежутки времени (сутки, неделя) на основе аккумулированных данных о проданных товарах, которыми располагает поставщик.

Сопоставление используемых средств стимулирования реализации продукции

Задачи конкурентов в области стимулирования реализации идентичны:

дать необходимую информацию потенциальным потребителям о новых продуктах и услугах, а также существующим потребителям о конкретных характеристиках продаваемых товаров;

выявить непосредственно на рынке новые возможные направления использования предлагаемых товаров и услуг;

поддерживать лояльность существующих потребителей по отношению к предлагаемым товарам;

инициировать реализацию товаров за счет повышения степени их узнаваемости в среде оптовых, розничных покупателей и других распространителей продукции;

использовать разнообразные средства стимулирования объемов и кратности покупок;

повышать имидж предприятия;

информировать потребителей и дистрибьюторов об изменении цен, специальных предложениях и других маркетинговых изменениях.

Вместе с тем, реализация конкурентами перечисленных задач происходит с использованием различных средств. Их анализ сводится к ответам на следующие вопросы:

с каким целевым сегментом потенциальных потребителей конкурент стремится наладить коммуникацию?

какие средства коммуникации предполагается использовать?

какое из средств наиболее экономное?

когда и с какой периодичностью будут осуществляться информационные контакты?

каковы суммарные затраты для используемых способов коммуникаций?

как оценить результаты коммуникаций и как эти результаты скажутся на объемах и рентабельности собственных продаж?

Предметом анализа являются:

1. Реклама посредством телевидения, радио, газет, журналов, листовок, буклетов, реклам на улицах, движущихся средств и т.д. (Какова степень узнаваемости товара, подлежащего рекламированию? Каковы знания потребителей относительно конкретных характеристик товара? Каков имидж товара и какими приемами реклама повышает (понижает) его? Насколько результативно реклама воздействует на потребителей? Какие конкретные средства рекламной компании подталкивают потребителя к покупке?).
2. Продвижение торговли, специальные векселя, демонстрация товаров, торговые шоу, отраслевые выставки и т.д.
3. Связь с общественностью, статьи в печатных изданиях, презентации, информационные листы, брошюры для потенциальных потребителей и в отдельных случаях для конкурентов.
4. Персональная работа с покупателем с целью переманивания потенциального потребителя у конкурентов. В зависимости от стадии процесса реализации продукции внимание необходимо акцентировать на следующих средствах коммуникации:

стадия запуска товара в реализацию: объявления в средствах массовой информации, наглядная изобразительная и звуковая реклама, плакаты и другие/ формы повышения степени узнаваемости предлагаемых товаров;

стадия ускоренной реализации и насыщения рынка: выборочная и имидж-реклама с целью формирования предпочтений;

стадия насыщения рынка и уменьшения объема реализации: реклама в торговых залах, демонстрация товаров, распродажа по сниженным ценам, специальные предложения и т.п. средства поддержания необходимых объемов реализации.

**6 Финансовый анализ конкурентов и построение конкурентной карты**

Основой финансовой стабильности предприятия, выражающей его способность эффективно реагировать на дестабилизирующие действия конкурентов, выполняя свои долговые обязательства и наращивая или поддерживая доходность бизнеса, является обобщающим элементом анализа.

Показатели платежеспособности компании.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) отражает способность предприятия немедленно погасить свои текущие долги за счет высоколиквидных активов и рассчитывается по формуле:



где: ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КЗ – кредиторская задолженность компании;

КрЗ – краткосрочные займы.

Учитывая малую вероятность того, что все кредиторы компании одновременно предъявят ему свои долговые требования, практически достаточным значением Кал является отношение 2:10, наилучшим – 10:10.

Промежуточный коэффициент покрытия (Кпп) уточняет коэффициент абсолютной ликвидности и показывает возможности предприятия в погашении текущих долгов за счет ликвидных активов, если дебиторская задолженность не вызывает сомнений. Формула расчета имеет следующий вид:



где: СвР – средства в расчетах.

Желательным значением Кпп считается диапазон от 0,8 до 1,5 и выше.

Коэффициент ликвидности (Кл) отражает обеспеченность текущих долгов всем объемом оборотных средств и рассчитывается по формуле:



где: ОбС – оборотные средства компании.

Предприятия стремятся увеличивать значение коэффициента ликвидности до 2-3 единиц. В случае если коэффициент ликвидности стремится к единице или не достигает этого уровня можно говорить о высоком финансовом риске при работе с исследуемой компанией.

В случае низких значений вышеперечисленных показателей имеет смысл оценка вероятности банкротства конкурентов.

Показатели финансовой устойчивости.

Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (Ксз), отражающий, с одной стороны, степень зависимости предприятия от заемных средств, а с другой – безопасность стороннего займа, рассчитывается по формуле:



Нормальное ведение бизнеса требует, чтобы это соотношение уменьшалось и было менее 1.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кдз), оценивающий зависимость предприятий от долгосрочных займов, рассчитывается следующим образом:

(60)

Практика финансовой работы подсказывает, что нормальная тенденция Кдз – уменьшение, желательный диапазон значений – от 0 до 0,2.

Коэффициент маневренности собственных средств (Км) свидетельствует о степени мобильности (гибкости) использования собственных средств предприятия и рассчитывается по формуле:

(61)

Коэффициент накопления амортизации (Кна) характеризует интенсивность высвобождения иммобилизованных ресурсов в основных средствах и нематериальных активах. Его значение показывает, какая доля основных средств и нематериальных активов уже погашена амортизационными отчислениями предприятия и рассчитывается по формуле:

(62)

Показатели рентабельности.

Рентабельность вложений в предприятие (Рвп):

(63)

показывает средний процент отдачи от вложений в имущество предприятия, формируемого за счет собственных и заемных средств.

Рентабельность производственных фондов (Рпф):

 (64)

Рентабельность реализованной продукции (Ррп):

(65)

Данные показатели свидетельствуют об эффективности вложения средств в предприятие.

Завершающим этапом анализа деятельности конкурентов является построение конкурентной карты рынка, то есть классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Распределение рыночных долей (Дi) позволяет выделить ряд стандартных положений предприятий на рынке. Как правило, речь идет о лидерах рынка — с максимальными значениями долей, предприятиях аутсайдерах — занимающих самые скромные позиции, и некоторых промежуточных группах. В научной литературе рекомендации на этот счет сводятся к определению граничных значений долей, которые определяют принадлежность предприятия к той или иной группе. Эти границы представляют собой абсолютные значения Дi, формируемые на основе анализа рыночной позиции конкурентов на конкретных товарных рынках. Частный характер такого рода рекомендаций, а также динамичность конкурентных отношений не позволяют использовать получаемые оценки для других товарных рынков и временных периодов.

Стремление дать универсальные, пригодные для различных рыночных условий, рекомендации, как это сделано Ф. Котлером около 10 лет назад и многократно продублировано в отечественных публикациях по понятным причинам не дают положительных результатов. Действительно, на каком основании можно утверждать, что все многообразие рыночных позиций предприятий и распределения долей между ними можно уложить в схему:

«лидер — 40%,

последователи - до 20%,

претендент на лидерство - 30%,

окопавшиеся в рыночных нишах — до 10%».

Подобное распределение характерно некоторым добывающим отраслям с высокой степенью концентрации производства, возможно, новым, быстрорастущим рынкам. В реальной действительности возможны ситуации (и они не так уж и редки), когда 15-ти процентной доли достаточно для доминирования I на рынке и, наоборот, 40-ка процентная доля не дает основание считать предприятие лидером при наличии гиганта, эксплуатирующего более 50% существующего рынка. В связи с этим при определении граничных значений долей необходимо учитывать более общие и существенные факторы, которые, с одной стороны, отражали бы особенности конкретного товарного рынка, с другой — позволяли создать единую схему распределения предприятий на группы.

Если обратиться к различным вариантам реального распределения долей то можно утверждать о наличии теплой различным вариантам реального распределения долей между конкурентами, то можно утверждать о наличии тенденции распределения близкой к нормальному закону. Причем особенностью данного распределения явятся наличие существенной асимметрии, когда большее количество долей концентрируется вокруг некоторого среднего значения, меньшего или большего 50%, На практике абсолютное большинство случаев характеризуется сдвигом нормальной кривой влево относительно оси симметрии (положительный коэффициент асимметрии). Причем предприятий, имеющих доли меньше среднего значения, больше чем предприятий, обладающих долями больше среднего значения. И это очевидно, так как для такой ситуации достаточно наличие более 2-х предприятий на рассматриваемом рынке при учете равенства сумм всех рыночных долей ста процентам.

Такое распределение в математической статистике называют логарифмически-нормальным или логнормальным. В нашем случае его центральная ось соответствует среднему арифметическому значению рыночных долей и имеет определенный экономический смысл (рисунок 2). Дело в том, что она характеризует типичное положение предприятия на рассматриваемом рынке с точки зрения объема реализации продукции и поэтому свидетельствует о наличии некоторого размера доли, который в силу своего «центрального положения» разделяет всю совокупность на предприятия с сильной и слабой конкурентной позицией. Причем, если учесть, что среднеквадратические отклонения в левую и правую стороны различны (σ1 ≠ σ2), то очевидны различные интервалы групп предприятий по величине их рыночных долей. В интервале 3σ1 находится абсолютное большинство предприятий со слабой, а в интервале 3σ2 — с сильной конкурентной позицией (соответственно группы III и II). Предприятия, не попадающие в данные интервалы, существенно отличаются от данных групп с точки зрения статистического распределения. Они формируют отдельные группы — аутсайдеров (группа IV) и лидеров рынка (группа I), как это показано на рисунке 2.

Схема определения границ представленных групп достаточно проста:

1. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей.

2. Вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на 2 сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего значения.

3. В каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклонения, которые совместно с минимальным и максимальным значениями определяют границы представленных групп.

3σ1

3σ2

III группа

II группа

III групппа

Аут-сай-деры рын-ка

Предприятия со слабой конкурентной позицией

Предприятия с сильной конкурентной позицией

Лиде-ры рынка

Дmax

Дmin

Рыночная доля

Дi

F

Плотность распределения

Flg – логнормальное распределение долей

Fn – нормальное распределение долей

Рисунок 2 Распределение рыночных долей конкурентов

Схема отнесения предприятия к группам имеет следующий вид:

Если Дi €,

[Дср + 3σ2, Дmax]

[Дср, Дср + 3σ2]

[Дср - 3σ1, Дср]

[Дmin, Дср - 3σ1]

, то i €

I группе – лидеры рынка

II группе – предприятия с сильной конкурентной позицией

III группе – предприятия со слабой конкурентной позицией

IV группе - аутсайдеры

Среднее арифметическое значение долей всей совокупности предприятий (Дср) определяется из соотношения:

Дср = 1/n

Минимальное (Дmin) и максимальное (Дmax) значения рыночных долей определяются по всем значениям Дi:

Дmin = MIN { Дi }, Дmax = MAX { Дi }, i = 1,…, n

Среднеквадратические отклонения рыночной доли предприятия σ1 (σ2), для которых Дi ≥ (<) Дср рассчитывается по соответствующим секторам:

S = 1, …, к1

 t = 1, …, n – к1

где к1 (n – к1) – количество предприятий, для которых Дs < Дср (Дt ≥ Дср);

Дs (Дt) – рыночные доли предприятия, для которых Дs < Дср (Дt ≥ Дср);

Дср1 (Дср2) – среднее арифметическое значение рыночной предприятий, для которых Дs < Дср (Дt ≥ Дср).

 S = 1,…, к1 , t = 1,…, n - к1

При всей важности показателя рыночной доли, необходимо иметь ввиду, что он представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени. В связи с тем, что конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенденцию изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле:

,

где Тi – темп прироста рыночной доли i-го предприятия, %;

Дit (Дito) – рыночная доля i-го предприятия в период времени t (to), %

m - количество лет в рассматриваемом периоде.

Для оценки степени изменения конкурентной позиции, характеризуемой рыночной долей, целесообразно выделить типовые состояния предприятия по величине роста его рыночной доли. Аналогично предыдущим рассуждениям и с учетом того, что плотность распределения Ti стремится к нормальному закону, можно выделить четыре классификационные группы:

Если Тi €,

[Тср + 3σ2, Тmax]

[Тср, Тср + 3σ2]

[Тср - 3σ1, Тср]

[Тmin, Тср - 3σ1]

, то i €

I группе – предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией

II группе – предприятия с улучшающейся конкурентной позицией

III группе – предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией

IV группе - предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией

 или 

i = 1,…, n j = 1,…, nto

где Кit (Kjto) – количество изделий анализируемой товарной группы, реализованных i-м предприятием в период времени t (to), ед.;

Цit (Цito) – цена изделий, реализованных i-ым предприятием в период времени t (to), тыс. руб.;

n (nto) количество предприятий, работающих на рассматриваемом товарном рынке в период времени t (to), ед.

Максимальное (Тmin) и максимальное (Тmax) значения темпа прироста доли определяется по всем значениям Тi:

Тmin = MIN { Тi }, Tmax = MAX { Тi }, i = 1,…, n,

Среднеквадратическое отклонение (Тi от Тср) рассчитывается по формуле:

, i = 1,…, n.

Как видно из предлагаемой схемы классификации, помимо абсолютной личины Тi решающее значение имеет знак данного показателя. Отрицательные значения Тi свидетельствуют о наличии тенденции уменьшения рыночной доли, положительные — ее роста, то есть констатируют ухудшение или улучшение конкурентной позиции предприятия. Чем больший интервал времени принят для рассмотрения, тем данные тенденции стабильнее. С учетом сделанных замечаний в таблице 2 представлена матрица формирования конкурентной карты предприятий, основанная на перекрестной классификации размера и динамики их рыночных долей по конкретному типу продукции. Она позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее, значимым статусом обладают предприятия 1-ой группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым — предприятия 16-ой группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией). Положение предприятия внутри каждой группы определяется величиной его рыночной доли. При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий можно воспользоваться показателем стабильности их рыночных долей. Эта характеристика описывает степень приверженности потребителей к продукции предприятия и показывает какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям, приобретающим продукцию не в первый раз. Показатель стабильности рыночной доли (Сi) можно рассчитать по следующей формуле:

,

где Ki — общее количество продукции, реализованной i-м предприятием,

Кin — количество продукции i-го предприятия, приобретенное потребителями впервые.

Таблица 2 – матрица формирования конкурентной карты

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рыночная доля, Дi  Темпы прироста рыночной доли, Тi | | | | Классификационные группы | | | |
| I | II | III | IV |
| Лидеры рынка | Предприятия с сильной конкурентной позицией | Предприятия со слабой конкурентной позицией | Аутсайдеры рынка |
| Дср + 3σ2, Дmax] | [Дср, Дср + 3σ2] | [Дср - 3σ1, Дср] | [Дmin, Дср - 3σ1] |
| Классификационные группы | I | Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией | [Тср + 3σ2, Тmax] | 1 | 5 | 9 | 13 |
| II | Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией | [Тср, Тср + 3σ2] | 2 | 6 | 10 | 14 |
| III | Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией | [Тср - 3σ1, Тср] | 3 | 7 | 11 | 15 |
| IV | Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | [Тmin, Тср - 3σ1] | 4 | 8 | 12 | 16 |

Использование Ci, как уточняющего коэффициента, позволит однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка статуса позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:

определить особенности развития конкурентной ситуации;

установить степень доминирования предприятий на рынке;

выделить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди участников рынка;

использовать полученную информацию для формирования досье конкурентов.

Все это позволит более обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии конкуренции, учитывающей конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.