



ТЕМА 7

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ ЯК ФАКТОРА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Мета: набути уявлення про сутність конкуренції та типи конкурентів, етапи дослідження діяльності конкурентів; ознайомитися з методами оцінки рівня конкурентоспроможності й конкурентних переваг підприємства, напрямками їх розвитку.

Ключові поняття: конкуренція, конкуренти, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інтегральна оцінка, профіль діяльності.

ПЛАН

1. Поняття конкуренції, типи конкурентів та їх особливості.
2. Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.
3. Розробка конкурентних стратегій в діяльності підприємств.

1. Поняття конкуренції, типи конкурентів та їх особливості

Конкуренція – це суперництво господарюючих суб'єктів, при якому самостійними діями кожного з них виключається або обмежується можливість кожного з них в односторонньому порядку впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.

Конкурент – це фірма (фізична або юридична особа), що виробляє товар аналогічного характеру, що й підприємство, і (або) реалізує його на цільовому ринку підприємства.

Розрізняють різні види конкурентів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Класифікація конкурентів

Ознака	Тип конкурента
1	2
Роль у конкурентній боротьбі	- монополії – займають домінуюче положення, понад 50% і більше ринку; - лідери – підприємства з великою ринковою часткою – 40%; - претенденти на лідерство – 30%; - новачки – до 10%
Ступінь активності	- активні – наступальна стратегія на ринку; - пасивні – пасивна (оборонна) стратегія на ринку
Товарний принцип	- конкуренти-марки (абсолютно аналогічний товар); - видові (аналогічні за функціями, з відмінними характеристиками); - родові (товари -замінники, що задовольняють однакові потреби; - конкуренти-бажання
Ступінь впливу на розвиток бізнесу	- прямі – фірми, що пропонують аналогічні або схожі товари одним і тим же групам споживачів; - непрямі – фірми, які продають різні товари одним і тим же споживачам; - потенційні – нові фірми, що вступають у конкурентну боротьбу; - неявні – інші види продукції для різних груп споживачів

1	2
Використовувані інструменти комплексу маркетингу	- товарні – однаковий товар і проводять схожу політику; - цінові – змагаються з використанням цін для завоювання ринку; - по збуту – боротьба на ринках збуту (особливо на ринках товарів широкого вжитку); - комунікаційні – боротьба за партнерів, що просувають товар на ринки
Вплив конкурента на підприємство (М. Портер)	- «правильні» – приносять користь підприємству шляхом поглинання коливань попиту, зміцнення бази для диференціації, обслуговування не вигідних сегментів, створення бар'єрів для появи нових конкурентів; - «погані» – активна, жорстока та непрогнозована конкурентна боротьба
Характер реакції (Ф. Котлер)	- неквапливий – має уповільнену реакцію на кроки суперника; - розбірливий – реагує тільки на певні типи атак; - конкурент-тигр – стрімка реакція на будь-які дії суперників; - непередбачувані – не має визначеної моделі поведінки
Конкурентний вплив – 5 сил конкуренції (М. Портер)	- існуючі конкуренти всередині галузі; - товари-замінники (субститути); - потенційні конкуренти, які можуть з'явитися всередині галузі; - здатність постачальників сировини, матеріалів диктувати свої умови; - здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови
Тип ринкової стратегії	- фірми, що схильні до ринкової експансії, діють на географічно суміжних ринках; - фірми, які дотримуються стратегії диференціації виробництва, працюють у даній або суміжних галузях; - великі фірми-покупці продукції даної компанії; великі постачальники матеріалів, сировини й устаткування для даної компанії; - малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку
Тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів	- конкуренти, що орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів споживача до даного товару; - конкуренти, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку; - конкуренти, що планують вихід на ринок з аналогічною продукцією; - конкуренти, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є вірогідним; - конкуренти, що виробляють товари-замінники, здатні витіснити даний продукт з ринку
Конкурентна позиція фірми	- фірми, орієнтовані на внутрішній ринок - компанії, стратегічним наміром яких є досягнення глобального домінування або принаймні високого серед лідерів світового ринку; - компанії, основна стратегічна мета яких полягає у захисті домінантного становища на місцевому ринку, хоча вони й реалізують свою продукцію за кордоном (зазвичай до 20%) і здійснюють операції на зарубіжних ринках; - компанії, які прагнуть до збільшення частки продажу в усьому світі й основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн

2. Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – складне багатofакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність (КС) – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством, сукупність переваг і властивостей об’єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об’єктами на певному ринку. Основу конкурентоспроможності складають конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами

На практиці розрізняють різноманітні методи оцінки рівня КС підприємств. Основою їх реалізації є виявлення сукупності типових показників (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Типові показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	1.1 Витрати на виробництво одиниці продукції. 1.2 Фондовіддача. 1.3 Рентабельність товару. 1.4 Продуктивність праці. 1.5 Коефіцієнт спеціалізації виробництва. 1.6 Коефіцієнт тривалості виробничого циклу товару. 1.7 Коефіцієнт стабільності номенклатури. 1.8 Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості. 1.9 Коефіцієнт використання передових форм виробництва. 1.10 Коефіцієнт використання передових форм організації праці. 1.11 Коефіцієнт якості управління.
2. Фінансовий стан підприємства	2.1 Коефіцієнт автономії. 2.2 Коефіцієнт платоспроможності. 2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2.5 Коефіцієнт мобільності коштів. 2.6 Відношення власного капіталу до термінової заборгованості 2.7 Коефіцієнт покриття. 2.8 Коефіцієнт заборгованості. 2.9 Коефіцієнт ризику. 2.10 Ефективність активів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	3.1 Рентабельність продажу. 3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією. 3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту 3.5 Економічна ефективність експорту.
4. Показники соціальної ефективності	4.1 Професійно-кваліфікаційна структура кадрів. 4.2 Мобільність кадрів. 4.3 Поліпшення умов праці і охорони здоров’я.
5. Імідж підприємства	5.1. Імідж керівника 5.2. Імідж персоналу. 5.3. Якість обслуговування. 5.4. Досконалість офісу.

Процедура застосування методів оцінки конкурентоспроможності:

– визначення основних конкурентів підприємства, товарів-аналогів;

- формування переліку ознак-характеристик КС (технічні, економічні, естетичні, екологічні, експлуатаційні тощо);
- визначення рівнів значимості даних характеристик в їх сукупності;
- виявлення ступеня присутності даних характеристик в об'єкті дослідження та товарах-аналогах;

– визначення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

– формулювання висновків.

Найбільш поширеним є використання таких методів оцінки КС:

- розрахунок інтегрального показника КС;
- побудова багатокутника КС;
- побудова профілів полярності КС.

Інтегральний показник КС розраховується за формулою:

$$K_{\text{INT}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}},$$

де $I_{\text{ТП}}$ – груповий індекс технічних параметрів; $I_{\text{ЕП}}$ – груповий індекс економічних параметрів.

Груповий параметричний індекс ($I_{\text{ТП}}$) розраховується за формулою:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n (q_i \cdot a_i),$$

Оцінка одиничних параметричних індексів (q_i) повинна здійснюватися за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{Баз}}},$$

де $P_{\text{Баз}}$, P_i – параметр, за яким здійснюється оцінка КС відповідно базового зразка та товару i .

Якщо параметр, за яким здійснюється оцінка, відноситься до групи тих, які своїм збільшенням негативно впливають на підвищення КС товарів, то одиничний параметричний індекс розраховується за формулою:

$$q_i = \frac{P_{\text{Баз}}}{P_i},$$

де q_i – значення одиничного параметричного індексу; a_i – значення рівня значущості параметра.

Індекс КС за економічним параметром розраховується за формулою:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{Ц_i}{Ц_{\text{Баз}}},$$

де $Ц_i$, $Ц_{\text{Баз}}$ – ціна відповідно товару та базового товару.

Якщо певні показники КС не можна оцінити кількісно, кожному з них експертами визначається бал за прийнятою шкалою.

Побудова профілів конкурентів передбачає здійснення оцінки експертами за розробленою 10-бальною шкалою ступеня прояву основних показників КС досліджуваного підприємства та його основних конкурентів. На основі цих оцінок формуються профілі конкурентів (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Профілі діяльності підприємств-конкурентів

Показники	Підприємство 1										Підприємство 2										Підприємство 3									
	бали										бали										бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка					+								+															+		
2. Чистий прибуток									+			+										+								
3. Рентабельність			+																+									+		
4. Обсяг продажу						+						+																+		
5. Сума прибутку на 1 тис. грн обсягу продажу			+																+											+
6. Продуктивність праці										+							+													+
7. Ширина асортименту										+								+										+		
8. Ціна товару						+											+						+							
9. Адаптивність каналу збуту					+								+										+							
10. Рівень сучасності устаткування							+							+												+				
11. Додаткові послуги						+								+									+							
12. Забезпечення товарними запасами				+											+										+					
13. Розміщення підприємства					+												+									+				
14. Якість обслуговування						+					+				+											+				
15. Стимулювання покупців			+										+												+					
16. Стимулювання персоналу				+								+												+						
17. Рекламні заходи		+									+											+								
Разом балів	92										84										100									

На наступному етапі передбачається одержання відносних оцінок конкурентів. Для їх розрахунку від кожного показника профілю діяльності підприємства необхідно відняти відповідну оцінку конкурента. Отримані дані відображаються у *профілі полярності підприємств-конкурентів* (табл. 7.4).

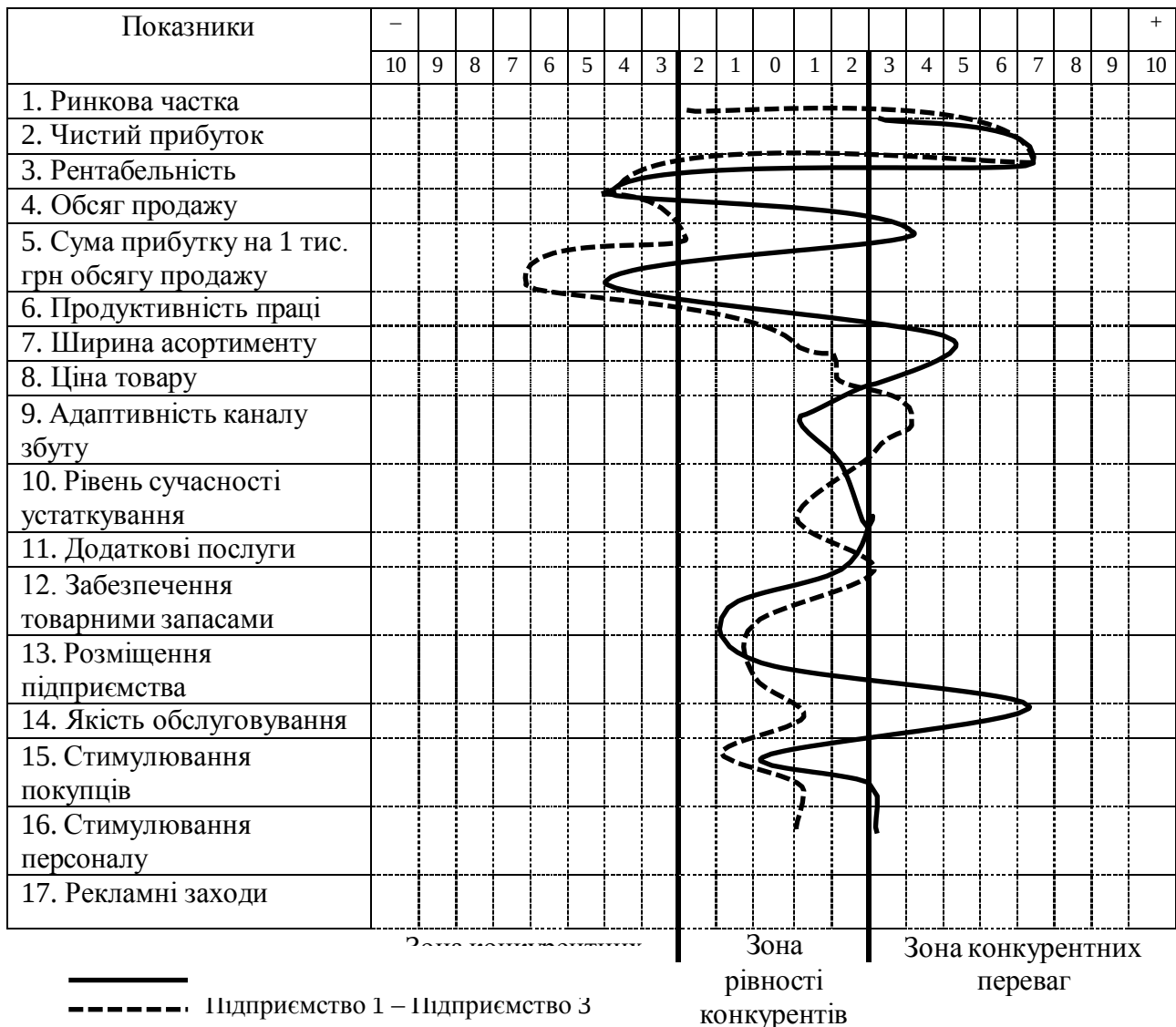
Дані таблиці, що мають знак «+» свідчать про перевагу підприємства, що досліджується, а знак «-» свідчить про слабкі сторони. Діапазон «від -2 до +2» є зоною приблизної рівності конкурентів.

У результаті складання «профілю полярностей» кожного активного конкурента підприємство має можливість виявити свої слабкі сторони і на цій основі визначити подальшу стратегію своєї діяльності на ринку, можливості і конкретні заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Найвищий рівень КС має той конкурент, багатокутник якого має найбільшу площу. Площа побудованого багатокутника ($S_{\text{БК}}$) дорівнює сумі площин трикутників ($S_{\text{ТК}}$), що його формують. Оскільки базу складають довільні трикутники, то їх площу можна обчислити за формулою:

$$S_{\text{ТК}} = \frac{1}{2} a \cdot b \cdot \sin \alpha ,$$

Таблиця 7.4 – Профіль полярності підприємств-конкурентів



Площа кожного багатокутника розраховується за формулою:

$$S_{\delta_{k\ m n}} = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_{m1} \cdot K_{m2} + K_{m2} \cdot K_{m3} + \dots + K_{mn} \cdot K_{m1}),$$

де n – кількість груп показників, за якими аналізується кожний партнер (в запропонованій моделі виділено 6 основних груп показників, тому n від 1 до 6);
 m – кількість потенційних партнерів;

K_{mn} – значення зваженої оцінки партнера m за групою показників n ;

α – кут між відповідними K_{mn} (Оскільки у запропонованій моделі багатокутник будується за 17 осями, то всі кути між ними дорівнюють 21° ($360^\circ : 17 = 21^\circ$), відповідно $\sin \alpha = \sin 21^\circ = 0,36$).



Рисунок 7.3 – Багатокутник обрання потенційного партнера

Відповідно до даних таблиці 7.4 та рисунка 7.3 загальний рівень КС досліджуваних підприємств відповідно складає:

- підприємство 1 – 90,54;
- підприємство 2 – 76,86;
- підприємство 3 – 110,88.

Отже, найбільш конкурентоспроможним є підприємство 3.

За результатами побудови також чітко можна визначити конкурентні переваги підприємств-конкурентів відносно один одного.