

## Тема 7. Дослідження конкурентного середовища та конкурентів

1. Сутність конкуренції, її типологія.
2. Поняття конкурентного аналізу; його цілі та завдання.
3. Значення асортиментної політики в конкурентному аналізі.
4. Аналіз конкурентних стратегій.
5. Бенчмаркінг та інноваційна політика як інструменти визначення конкурентоспроможності.

### 1. Сутність конкуренції, її типологія

**Конкуренція** (від лат. Concurrere – стикатися) – це механізм суперництва на ринку товарів, боротьби ринкових структур за право знайти свого покупця і за можливість продати свій товар на найбільш вигідних умовах і, отже, отримати бажаний прибуток.

**Конкурентна боротьба** – складова частина ринкової діяльності. Присутність конкурента на ринку створює елемент змагання: продавці борються за право краще задовольнити потреби покупця, зробити його своїм постійним прихильником. Конкуренція оживляє ринок, сприятливо діє на ціни, викликає до життя нові форми сервісу, змушує виробників проводити активну інноваційну політику. В якомусь сенсі конкуренція - двигун прогресу.

Ринкова ситуація багато в чому визначається станом та результатами конкурентної боротьби.

Інтенсивність конкуренції та форми суперництва залежать від типу ринку, від ступеня його насиченості, від числа й потужності конкуруючих фірм, від технологічних, фінансових та торгово-організаційних можливостей як самої фірми, так і її конкурентів.

**Конкурентна перевага** – позиція, що дозволяє підприємству зайняти домінуючу або, у будь-якому разі, найбільш вигідну позицію на ринку.

**Конкурентним середовищем** – називають ринок або його сегмент, де продавці вільно змагаються за право продати товар покупцеві.

На ринку товарів єдиним арбітром між чесно конкуруючими підприємцями є споживач, який голосує своїм гаманцем, обираючи товар, що найбільш влаштовує його. Те місце, яке займає конкурент, ті показники, яких йому вдалося досягти в ході конкурентної боротьби, визначає його конкурентну позицію.

**Конкурентна позиція** – порівняльна характеристика основних ринкових параметрів підприємства та його товару щодо конкурента.

#### Ступені конкурентної позиції:

1. **Домінуючою** вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де підприємство займає більшу частину ринку.

2. **Сильна** позиція полягає в можливості диктувати свої умови ринку і впливати на конкурентне середовище.

3. **Сприятлива** конкурентна позиція створює передумови отримання вигідних умов реалізації власної продукції, має можливості розширення ринку.

4. **Надійною** можна вважати позицію, що забезпечує товарними і фінансовими ресурсами і стійку до коливань ринку.

5. **Слабка** позиція в конкуренції – зазвичай невелика частка ринку, що має до того ж тенденцію до скорочення.

6. **Нежиттєздатну** позицію займає підприємство, недостатньо забезпечене ресурсами і не має можливості розширювати торгово-збутову діяльність.

### 2. Поняття конкурентного аналізу, його цілі та завдання

**Конкурентний аналіз** – оцінка та прогноз можливостей і дій конкурентів на основі вивчення зібраної інформації та експертних висновків.

**Метою конкурентного аналізу** підприємства слугують виявлення наявності й типу конкуренції, оцінка інтенсивності конкуренції, характеристика і моделювання факторів конкуренції.

Перед конкурентним аналізом ставляться такі **завдання**:

- виявлення фактичних і потенційних конкурентів, а також числа, виду та розміру конкуруючих підприємств і організацій;

- розрахунок частки ринку, що займають конкуренти;

- характеристика інтенсивності й спрямованості конкуренції (оцінки конкурентної переваги);

- виявлення можливостей та конкурентоспроможності основних суперників на ринку (їх сильні та слабкі сторони, їх стратегія, оцінка конкурентоспроможності їх товарів);
- аналіз і прогнозування поведінки конкурента на ринку, прогнозна оцінка;
- реакції конкурента на ті чи інші маркетингові дії.

Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції, виявлення намірів конкурентів, характеристика їх потенціалу тощо носить назву діагностики конкурентного середовища, а визначення та опис конкурентного середовища-називають **діагнозом конкуренції**. У діагностиці конкурентного середовища існують три напрямки:

1) **аналітична діагностика**, до якої відносяться безконтактні методи оцінки (статистичні характеристики діяльності конкурентних підприємств на ринку, маркетингові матриці, що відображають конкурентні позиції фірми та її товару, методи економічного шпигунства);

2) **експертна діагностика** – методи експертних оцінок, побудова гіпотез і варіантів прогнозу про поведінку конкурентів на ринку, їх тактику та стратегію;

3) **імітаційна діагностика** – використання імітаційних моделей, розроблених на основі маркетингового спостереження і дозволяють «програвати» на комп'ютері різні варіанти конкурентної боротьби.

### 3. Значення асортиментної політики в конкурентному аналізі

Дослідження конкуренції становить якісний аналіз, оскільки при цьому, як правило, вивчається асортиментний склад ринку, а отже і якісні ознаки товару.

**Асортимент товарів** – це перелік або кількість найменувань видів, сортів, марок товару в рамках певної товарної групи.

Під **товарною групою** розуміють сукупність товарних видів і різновидів товару, що відрізняються один від одного незначними споживчими властивостями і мають одне й те саме споживче призначення. Кожен із них називається **асортиментною позицією**

У порівняльному аналізі конкурентів зіставляється широта (або ширина) асортименту конкуруючих продавців, тобто чисельність їх асортиментних груп. Чим багатший і ширший асортимент, тим вища конкурентоспроможність товару. Загальне число найменувань товарів і товарних видів називають **насиченістю асортименту**.

**Номенклатура (перелік) товарів** – це відкрита для аналізу складна ієрархічно побудована структура, а **формування та аналіз асортименту** – маркетинговий управлінський процес, орієнтований на зіставлення власного потенціалу з фактичним або потенційним конкурентом.

**Товарна номенклатура поділяється на товари виробничого і споживчого призначення.**

Поява нових асортиментних видів – розширення асортименту – називається **наповненням асортименту** (подовженням продуктової лінії). Відомі два різновиди цього процесу:

- подовження продуктової лінії вниз, тобто випуск більш простого і дешевого товару;
- подовження продуктової лінії вгору, коли випускається більш складний і дорогий товар.

Інша характеристика асортиментного аналізу – це **глибина асортименту**, тобто число варіантів кожного товару (видів, підвидів, різновидів, зокрема різноманітних розфасувань) у рамках окремої асортиментної групи. У конкурентному аналізі вивчається таке явище, як **гармонійність асортименту**, що становить ступінь близькості й порівнянності різних асортиментних груп з точки зору спільності їх кінцевого використання.

**В аналізі конкурентних переваг використовуються поняття:**

- основного асортименту, тобто такої сукупності товарів, яка, будучи реалізованою, дає велику частину прибутку;
- додаткового асортименту, який об'єднує супутні товари й товари, що доповнюють основний асортимент;
- поглибленого асортименту, що містить товари, які задовольняють унікальні бажання і потреби покупців, а також різні модифікації товарів.

### 4. Аналіз конкурентних стратегій

Спостереження за поведінкою конкурента на ринку (можливо, по відношенню до інших конкурентів) і за його реакцією на певні дії дозволяють робити висновки про стратегію, що застосовується конкурентом.

**Конкуренсна стратегія** – це логіка ринкової діяльності, базові рішення, які спрямовані на досягнення генеральної мети, тобто забезпечення конкурентної переваги.

Як правило, використовуються **такі варіанти конкурентної стратегії**:

1) експансіоністська стратегія: вона повинна бути підкріплена власним значним потенціалом, спрямована на розширення ринкової частки (агресивний маркетинг), витіснення конкурента з ринку, зростання продажу товарів, освоєння нових регіональних ринків, інтенсивна протидіюча реклама;

2) інноваційна технологічна стратегія: випуск нових конкурентоспроможних товарів високої якості, вдосконалення технології виробництва та продажу;

3) цінова стратегія: цінова конкуренція, випуск товарів за ціною нижчою, ніж у конкурента, вивчення реакції ринку на зміну цін; забезпечення ефективності витрат виробництва та обігу;

4) комерційна стратегія: вдосконалення методів продажу і дистрибуції; стимулювання продажу за допомогою низки заохочувальних заходів, організація інтенсивної рекламної кампанії;

5) стратегія диверсифікації: діяльність підприємства, традиційно виступає на інших ринках, але намагається проникнути на свій ринок (конгломератна диверсифікація);

6) стратегія партизанської війни: вибіркові зниження цін, рекламні атаки, нові, нетрадиційні форми продажу товарів, запозичення у конкурентів методів організації торгівельної діяльності.

Відомий американський економіст І. Ансофф увів у науковий обіг поняття «конкуренсний статус фірми» (КСФ). Він запропонував таку формулу для визначення конкурентного статусу:

$$КСФ = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}, \quad (1)$$

$I_F$  – рівень стратегічних капітальних вкладів фірми;  $I_K$  – критична точка капітальних вкладів, вище за яку формується прибуток, нижче – збиток;  $I_O$  – оптимальний обсяг капітальних вкладів;  $S_F$  – дієва стратегія (оцінюється в балах експертним шляхом);  $S_O$  – оптимальна стратегія (так само);  $C_F$  – фактичний потенціал (так само);  $C_O$  – оптимальний потенціал (так само).

Якщо КСФ = 1, спостерігається найвища ефективність; КСФ = 0, немає прибутку, підприємство збиткове. При  $0 < КСФ < 0,4$  відзначається слабка конкурентна позиція;  $0,5 < КСФ < 0,7$  – середня конкурентна позиція;  $0,8 < КСФ < 1,0$  – сильна конкурентна позиція.

## 5. Бенчмаркінг та інноваційна політика як інструменти визначення конкурентоспроможності

Сучасним напрямом стратегічного аналізу конкуренції, пошуку слабких і сильних сторін підприємства є **бенчмаркінг** (англ. bench-marking). Його **основною метою** є визначення ймовірності успіху підприємства на ринку товарів. В основу аналізу покладена самооцінка результатів діяльності підприємства.

Бенчмаркінг уперше з'явився в 1972 році в Інституті стратегічного планування США. У 1979 р. Компанія «Ксерокс» уперше застосувала метод **бенчмаркінгу**.

### **Цілі бенчмаркінгу:**

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес процесів;
- визначення кращих прийомів роботи для компанії даного типу;
- розроблення інноваційних підходів для вдосконалення бізнес-процесів.

### **Види бенчмаркінгу<sup>^</sup>**

1. Внутрішній – бенчмаркінг, що здійснюється всередині організації шляхом порівняння характеристик виробничих одиниць з аналогічними процесами.

2. Бенчмаркінг конкурентоспроможності – вимір характеристик підприємства та їх порівняння з характеристиками прямих конкурентів.

3. Функціональний бенчмаркінг – бенчмаркінг, що порівнює визначену функцію двох або більше організацій однієї галузі.

4. Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, який порівнює функцію двох або більше організацій незалежно від сектору їх діяльності.

## **Принципи бенчмаркінгу^**

1. **Взаємність:** бенчмаркінг є діяльністю, що базується на партнерських взаєминах, згоді та обміні даними, які забезпечують виграну ситуацію для обох сторін.

2. **Аналогія:** оперативні процеси партнерів повинні бути подібними.

3. **Вимір:** бенчмаркінг – порівняння характеристик, визначених на декількох підприємствах. Метою є визначення того, чому існують розбіжності в характеристиках і як досягти їх найкращого значення.

4. **Достовірність:** бенчмаркінг повинен проводитися на підставі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу.

### **Параметри здійснення бенчмаркінгу:**

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції;
- рентабельність продукції;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продажів;
- канали збуту;
- якість управління;
- нові продукти;
- співвідношення світових і внутрішніх цін;
- репутація фірми.

### **Етапи бенчмаркінгу:**

1. **Визначення об'єкта бенчмаркінгу.** Об'єктом бенчмаркінгу може бути як реальна компанія даної галузі, тобто прями конкурент, фірма-лідер у даній галузі, так і деяка гіпотетична компанія, що втілює або середньогалузеві показники, або кращі досягнення галузі. На практиці обмін інформацією між конкурентами означає надання найвищих, середніх і найнижчих показників ефективності роботи компанії в даній галузі.

2. **Вибір партнера по бенчмаркінгу.** Необхідно визначити, яким буде бенчмаркінг: зовнішнім чи внутрішнім. Проводиться пошук підприємств, які є еталонними. Встановлюються контакти із цими організаціями. Формуються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка та аналіз.

3. **Визначення методів збору інформації та пошук інформації.** Необхідно зібрати інформацію про свою організацію і про організації партнерів по бенчмаркінгу. Для цього використовують як первинні, так і вторинні дані.

4. **Аналіз.** Отримана інформація класифікується, систематизується, здійснюється вибір методу аналізу.

5. **Упровадження.** Необхідно розробити план, процедури контролю, а також оцінювати й аналізувати процесу упровадження.

6. **Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу.** На підставі отриманого здійснюється утворення та підтримка системи безперервних поліпшень результатів бізнесу.

У свою чергу, **інноваційна політика** передбачає диференційовану оцінку товару за ступенем новизни.

У конкурентному аналізі використовується така **класифікація новизни товару:**

- **принципово новий товар** (піонерський товар) - товар, який не має аналогів на ринку, створений унаслідок принципово нових відкриттів і винаходів із використанням досягнень НТР;

- **кардинально удосконалений товар** – товар, що має якісні відмінності від аналогів, представлених на ринку; він відкриває кордони потреб, розширює і покращує споживчі властивості товару;

- **модифікований товар** – товар, представлений на ринку раніше, але підданий непринциповому, часто косметичному вдосконаленню (іноді змінюється лише упаковка);

- **товар ринкової новизни** – товар, новий лише для даного ринку; тобто старий товар, що знайшов нову сферу застосування.