

ТЕМА 4. Дослідження конкурентного середовища та конкурентів

1. Сутність та види економічної конкуренції.
2. Конкурентоспроможність та її основні ознаки.
3. Аналіз складових конкурентного середовища. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером.
4. Аналіз конкурентів.

Питання №1. Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін “конкуренція” (від лат. «concurrentia» – змагання, суперництво) означає суперництво між фірмами на ринку за кращі умови виробництва та збуту своєї продукції.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку».

М. Портер відзначає, що «конкуренція – динамічний процес, що розвивається; ландшафт, що неперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти».

З точки зору розвитку суспільства, конкуренція представляє собою суперництво старого з новим: це – нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації та ін.

Функції конкуренції як економічної категорії:

1. Функція регуляції. Підприємець повинен пропонувати вироби, яким надає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва спрямовуються у ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

2. Функція мотивації. Для підприємця конкуренція – шанс і ризик одночасно:

- підприємства, які пропонують кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

3. Функція розподілу. Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств у відповідності з їх ефективним внеском. Це відповідає домінуючому у конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

4. Функція контролю. Конкуренція обмежує і контролює економічну потужність кожного підприємства (на відміну від монополії, конкуренція надає покупцю можливість вибору серед декількох продавців).

Розрізняють цінову та нецінову конкуренцію.

Цінова конкуренція – вид конкурентної боротьби за допомогою цін, перш за все шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими

компаніями, які орієнтовані на масовий попит; фірмами, які не мають достатньої сили і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринок з новими товарами або для посилення позицій у випадку раптового загострення проблеми збуту.

Нецінова конкуренція базується на виділенні окремих товарів у порівнянні з товарами конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, які не існували раніше; оновлення властивостей товару; удосконалювання послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установка, гарантійний ремонт)).

Як невід’ємна частина системи «виробництво-ринок», конкуренція здійснюється в багатьох формах, які з розвитком ринкового господарства стають дедалі різнобічними. Основними формами конкуренції є внутрігалузева, міжгалузева та міжнародна.

Внутрігалузева конкуренція – це конкуренція між виробниками певної галузі. Суперництво охоплює умови виробництва, ринку збуту, витрат виробництва, якість товарів і послуг, рекламу. Така конкуренція сприяє розвитку даної галузі, оновлення її виробничого апарату, поліпшенню кількісних і якісних результатів роботи.

Міжгалузева конкуренція – здійснюється між виробниками різних галузей. Об’єктом такої конкуренції виступає більш висока норма прибутку в тій чи іншій галузі, а отже, й боротьба за вигідніше вкладення капіталу. Ця конкуренція сприяє міжгалузевому переливу капіталів і переміщенню ресурсів, засобів виробництва та робочої сили в ефективніші галузі і сфери виробництва. Швидке переміщення капіталу і ресурсів з однієї галузі в інші дає можливість суспільству найраціональніше використати засоби виробництва та робочого часу.

Міжнародна конкуренція являє собою конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як внутрігалузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції. На світовому ринку домінуюча роль належить компаніям найрозвинутіших країн. Міжнародна конкуренція сприяє збалансованому розвитку світового ринку, переливу капіталу не тільки між сферами виробництва, але й різними державами.

Конкуренція може діяти в таких основних формах: вільна, монополістична, олігополістична. За умови, коли виробництво в певній галузі монополізоване одним великим підприємством, - конкуренція відсутня.

Серед показників, що характеризують рівень монополізації ринку, найбільше поширення отримав індекс Харфіндела-Хіршмана (ІХХ) - сума квадратів ринкової частки фірм, що діють на ринку:

$$IXX = \sum_{j=1}^n x_j^2, \quad (1.1)$$

де x_j – частка ринку фірми, у відсотках (%);

n – загальна кількість фірм на ринку.

Індекс може набирати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10 000 (абсолютна монополія). Емпірично визначено, що при значенні індексу 1000

і менше ($IXX \leq 1000$) ринок є немонополізованим (нормальним для конкуренції), а 1800 і більше ($IXX \geq 1800$) – монополізованим (неконкурентним). Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, якщо ситуація на товарному ринку така:

- на ринку діють 10 і більше фірм;
- одна фірма не займає більше 31% ринку;
- дві фірми не займають більше 44% ринку;
- три фірми не займають більше 54% ринку;
- чотири фірми не займають більше 63% ринку

Питання №2. Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби, витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою – міжнародна, внутрішня (національна), в межах окремих регіонів;
- за масштабами економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі, національної економіки;
- за часом проявлення – конкурентоспроможність на певну дату (проміжок часу) у минулому, поточна конкуренція, конкурентоспроможність на перспективу.

Конкурентоспроможність товару відображає його спроможність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, перевагами в гарантійному та післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника та ін. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним.

В сучасній теорії управління прийнято виділяти чотири основні рівні (стадії) конкурентоспроможності підприємства:

- Керівництво підприємств першого рівня розглядає фактор управління як «внутрішньо нейтральний». Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись про конкурентів. Вони впевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту та ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, вільну від конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу,

йому неминуче доведеться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг.

- Компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть повністю відповідати стандартам, встановленим їхніми основними конкурентами на певному ринку: переймають технічні прийоми, технології, методи організації виробництва ведучих підприємств галузі; купують сировину і матеріали, комплектуючі вироби у тих самих постачальників, що і конкуренти). Вони ідуть тим же принципом і підходами в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

- Компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки виробництву, скільки управлінню, його якості та ефективності у самому широкому значенні. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів.

Відмінні риси компаній третього рівня конкурентоспроможності:

- у центрі уваги знаходяться потреби споживачів, приділяється значна увага маркетингу;

- на розвиток маркетингу орієнтовані всі інші підрозділи організації (компанія стає маркетингово-орієнтованою);

- будь-які інновації, зміни в області продукції (асортименті, якості і т.п.) здійснюються тільки тоді, коли є впевненість в їх схваленні споживачами).

- Компанії четвертого рівня конкурентоспроможності опереджають конкурентів на багато років, готові конкурувати з будь-якою фірмою по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку здійснюються, враховуючи результати вивчення ринку.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище інтернаціональних) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи високо конкурентних фірм-лідерів, які «підтягують» інші підприємства галузі до свого рівня; дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази; розвинутої галузевої інфраструктури; гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні та за її межами; ефективною системою розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення. Як правило, трактується як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах і послугах, які успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. З

іншої сторони, – це переваги системи державного й суспільного ладу країни, політико-правової організації й регуляції всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний із цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Щоб мати конкурентоздатну економіку, необхідно створити конкурентоздатне суспільство, що має безперечні переваги в різних областях людської діяльності.

Питання №3. Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення і розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх щодо конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках елементом економічного життя.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найпоширенішим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок; оцінки ступеня впливу кожної з них і визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

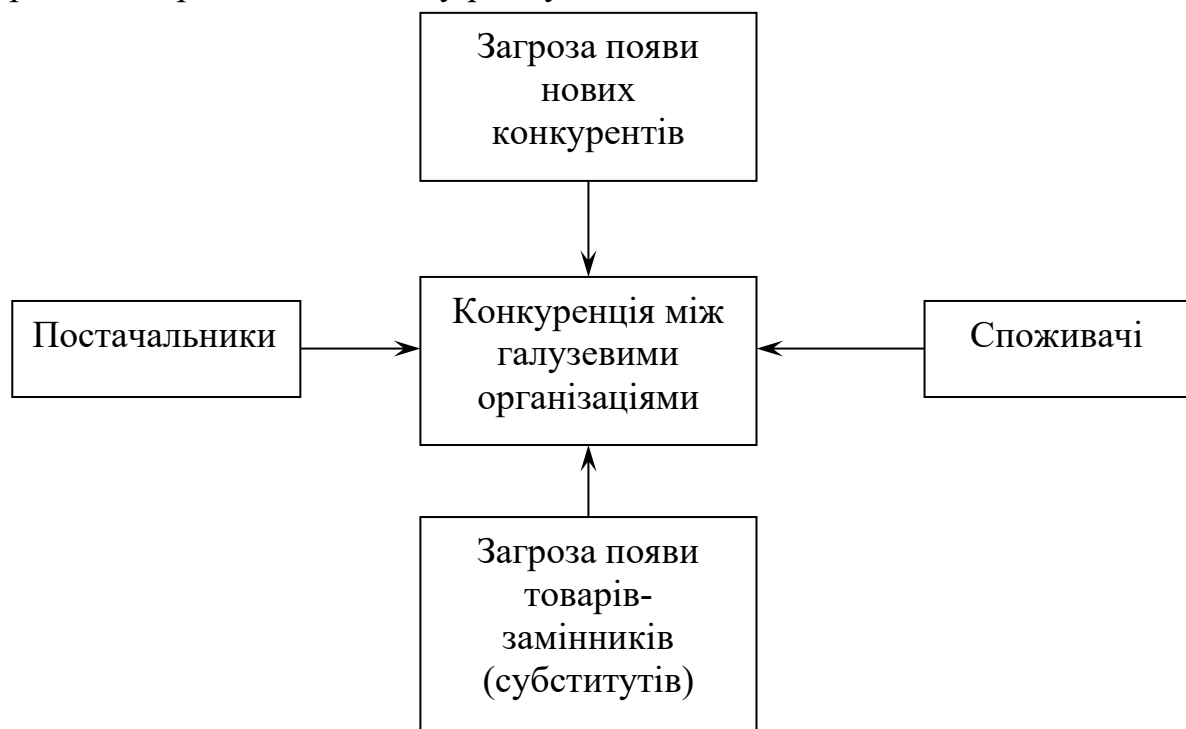


Рис. 1 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Відповідно до класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими фірмами однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів заміників (субститутів), які виробляються фірмами інших галузей;
- погроза появи в галузі нових конкурентів;

- економічні і торговельні можливості постачальників (здатність постачальників диктувати свої умови фірмі);
- економічні і купівельні спроможності споживачів продукції (здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови).

Охарактеризуємо детальніше складові моделі. Серед всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі. Кожна з конкуруючих фірм-виробників товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити і розширити свої позиції на ринку.

М. Портер виділяє такі фактори, які визначають інтенсивність конкурентної боротьби між галузевими організаціями:

- велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- повільне зростання галузі;
- високий рівень постійних витрат;
- відсутність диференціації товару;
- висока значущість галузі;
- високі вхідні бар'єри (висока ціна виходу з галузі).

Основними рисами конкурентної боротьби між фірмами є:

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);
- різні конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть обрати, і шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій;
- міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим - поразку; стратегічний успіх може дати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок, у свою чергу, на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) частки ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок, – зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня «вхідного бар'єра» у галузь (сукупність економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, які перешкоджають входженню в галузь:

- виробничий ефект масштабу (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткових витрат, які знижують його конкурентоспроможність);
- переваги споживачів (споживачі звичайно вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість);
- значна потреба в капіталі (капітал потрібний не тільки для організації діяльності, але й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання

сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідний, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок);

- доступ до каналів розподілу (в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок повинен створювати все знову або передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат);

- складність доступу до виробничого досвіду і секретів виробництва, наявність у галузі запатентованих технологій (старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовують «ноу-хау»; порівняно з ними новачок попадає в невідгдані умови);

- переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва (переваги розташування підприємства, доступ до найкращих або більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо);

- державна політика регуляції (державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, впроваджуючи жорсткі вимоги з охорони навколишнього середовища або будь-яким іншим способом);

- консерватизм існуючої системи поставок (нове підприємство повинне заплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції) та ін.

Конкуренція з боку товарів-замінників, які виробляють фірми інших галузей і які є конкурентними з погляду ціни. При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замінники, які виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області відновлення продукції. Вплив замінників товару на конкуренцію в галузі пояснюється наступними причинами:

- ціни і доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що у свою чергу обмежує потенційну величину прибутку;

- незважаючи на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замінника, він все-таки постає перед ризиком зменшення зростання продажів і прибутків у результаті відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продажів товару від цін замінників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

Конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така погроза товарів-замінників стає реальніше, чим більше: кількість ефективних замінників товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками).

Економічні можливості і торговельні спроможності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, які постачаються.

Умови, за яких цей вплив відчутний і збільшує інтенсивність конкуренції, є наступні:

- невелика кількість постачальників, що має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;

- галузь споживає незначну частину продукції постачальників, тобто не є одним з найбільш важливих замовників;
- продукція, яка постачається, має вирішальне значення для галузі, відіграє важливу роль у кінцевому виробі виробника; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;
- відсутність ефективних замінників продукції зменшує можливість вибору і рівень вимог до виробів, які постачаються;
- високий ступінь диференціації продукції, що є наслідком високого рівня спеціалізації, ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції.

Економічні можливості і торговельні спроможності покупців. Покупці, у свою чергу, впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у тиску на ціни з метою їхнього зниження; вимогах вищої якості продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі зштовхують інтереси підприємств, які конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового положення цієї групи і відносної важливості обсягу закупівель на ринку.

Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- споживачі купують більшу частину продукції, яку виробляє підприємство, і за рахунок цього здійснює тиск на нього, погрожуючи зменшити обсяги закупівель;
- придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- високий ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, у якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для «уходу» споживача до іншого виробника даного товару;
- для підприємства продукція, яку купує споживач, представляє собою важливу частину замовлень;
- споживачі нечутливі до переходу на товари-замінники та ін.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі в сутності зводиться до створення сприятливих умов щодо п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища підприємства.

Питання №4. Метою аналізу конкурентів є визначення напрямків діяльності і способів ведення конкурентної боротьби, однак це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватися діяльністю десятків або сотень підприємств. **Конкурент** – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку товару-замінника.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, заощаджувати час і гроші на проведення аналізу конкурентів.

Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

- майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та у багатьох вимірах); поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу); можливості (сильні та слабкі місця конкурента); характер реакції конкурента. Слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, якої вимагає проведення аналізу за цими компонентами досить складно, оскільки погляд на конкурента тут здійснюється не ззовні, а з середини;

- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика; рівень якості продукту; організація збуту і реалізації продукції; маркетингові можливості; виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; географічна локалізація системи виробництва і збуту; рівень витрат на виробництво; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми.

Структура аналізу діяльності конкурентів може бути представлена наступним чином.

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями товарної і цінової політики, організацією збуту, заходами стимулювання збуту продукції та фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів.

При визначенні цілей конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності підприємства – об'єкта дослідження відносно бачення перспектив своєї діяльності і місця на ринку. А вміння правильно виділяти з інформаційного середовища дані про наміри конкурентів і адекватно їх діагностувати є додатковою інформацією для оцінки майбутніх змін на ринку. Головним результатом аналізу є аргументований доказ наявності небезпеки або сприятливих можливостей для конкурентів, що з'являються в результаті активізації діяльності; оцінка резерву часу, що залишився до початку активних дій конкурента; можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його позицію на ринку.

За допомогою показника *частки ринку підприємства* можливо дати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного ним ринкового потенціалу. Як правило, зі зростанням ринкової частки позиція підприємства виглядає більш стійкою.

В практичних розрахунках ринкова частка підприємства (питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту) визначається за наступною формулою:

$$РЧП = (V_3 / MP) \times 100\% \quad (2.1)$$

де *РЧП* – ринкова частка підприємства;

V₃ – обсяг збуту товарів фірми на даному ринку;

MP – місткість даного ринку.

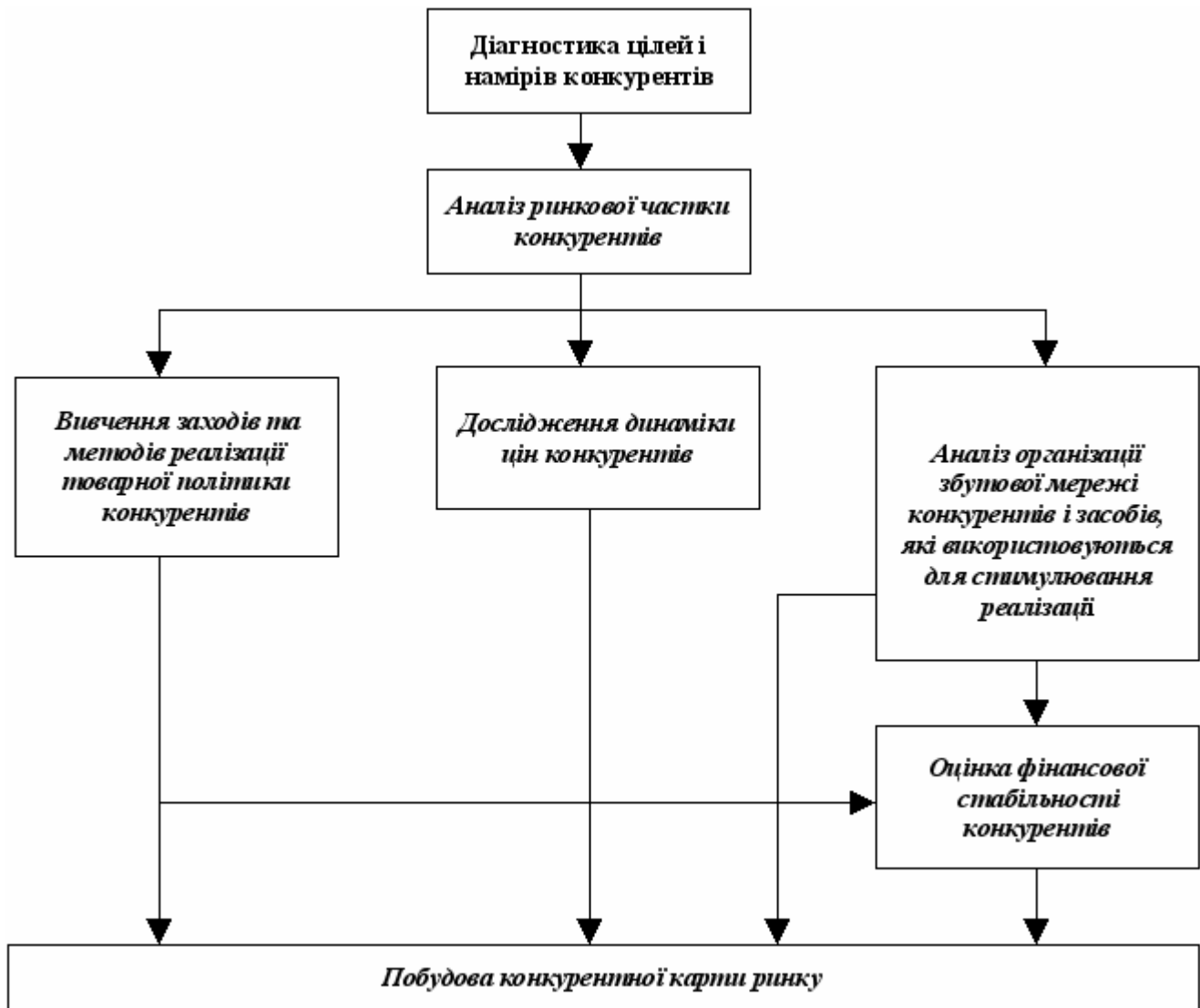


Рис. 2. Структура аналізу діяльності конкурентів

Щоб використати формулу (2.1) необхідно спочатку встановити обсяги продажу того чи іншого товару. Обсяг продажу – це обсяг реалізованої продукції місцевими виробниками.

Дослідження динаміки цін конкурентів. Одним з найбільш складних і важко передбачених елементів активності конкурентів є їхня цінова політика. Основні прийоми, які дозволяють визначити найбільш імовірні напрямки динаміки цін конкурентів:

1. Динаміка цін конкурента багато в чому визначається стратегією ціноутворення, суть якої відображається у вигляді цільових завдань підприємства: максимізація прибутку протягом тривалого періоду часу; максимізація прибутку протягом обмеженого періоду часу; зростання обсягу виробництва; стабілізація ринку; зменшення сприйнятливості споживачів до цін; підтримка лідерства в цінах; боротьба з конкурентами, які мають ціни з низькою нормою прибутку; створення комфортних умов для середньостатистичного покупця; стимулювання інтересу з

боку покупців щодо пропонованого товару; створення лояльного образу відносно конкурентів тощо. Але розуміння цілей на практиці не завжди достатньо для визначення напрямку зміни цін через відсутність необхідної інформації про стратегії ціноутворення і складності визначення конкретних прийомів і методів, які будуть використані при реалізації тих або інших цільових настанов.

2. Вивчення несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, які створюються через проблеми в ціноутворенні. Для цього аналізуються і узагальнюються конкретні ринкові ситуації і обставини, які є причиною серйозних економічних втрат: зменшення обсягу продажів, прибутків, частки конкурента на ринку тощо. Основні цінові індикатори подібних ситуацій: ціни завищені щодо цін конкурентів на аналогічні товари; ціни надзвичайно занижені, що приносить значні збитки; конкурент перекладає значні фінансові складності на його оптових покупців; зміна цін відбувається дуже часто або дуже рідко і не враховує зміни, які відбуваються на ринку; ціна товару відображається негативно на репутації конкурента та на процесі реалізації інших його товарів; ціна товару представляється покупцям багато вище, ніж вони можуть заплатити за нього; цінова політика не приваблює споживачів. Прогнозована реакція конкурента на ситуацію, що склалася, може бути основою для визначення характеру майбутніх змін цін на продукцію.

3. Практика надання знижок покупцям на конкретні товари може служити причиною наступного зниження цін, тому розмір і умови надання знижок повинні бути об'єктом постійної уваги.

Аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання збуту. Відсутність роздрібною мережі в конкурентів завжди розглядається як його слабкість. Поява крім роздрібною ще й оптової збутової мережі свідчить про збільшення масштабу бізнесу і прагнення конкурента захопити більшу частку ринку. Одночасна наявність оптової і роздрібною торгівлі товарами вважається вигідною, якщо: ринок розташований на великій території; постачання товарів здійснюється невеликими, але терміновими партіями; різниця між продажною ціною та собівартістю достатня для організації розгалуженої збутової мережі; можна значно заощадити, поставляючи великі партії незначній кількості великих споживачів. Аналіз руху товару в збутовій мережі включає порівняльну оцінку швидкості виконання замовлень; можливості термінової доставки товарів; готовності прийняти товар назад, якщо в ньому виявлений дефект; можливості користуватися різними видами транспорту і забезпечувати необхідні обсяги разових поставок залежно від вимог покупців; ефективності служби сервісу; рівня організації складської мережі; наявності достатніх рівнів страхових запасів.

При порівнянні засобів стимулювання збуту продукції, необхідним є відповіді на питання:

- З яким цільовим сегментом потенційних споживачів конкурент прагне налагодити комунікацію?
- Які засоби комунікації передбачається використати?
- Який з засобів найбільш ошадливий?
- Коли і з якою періодичністю будуть здійснюватися інформаційні контакти?

- Які сумарні витрати для використовуваних способів комунікацій?
- Як оцінити результати комунікацій і як ці результати відіб'ються на обсягах і рентабельності власних продажів?

Предметом аналізу є також реклама на телебаченні, радіо, у періодичній пресі, листівках, буклетах, на вулицях тощо; просування збуту, демонстрація товарів, торговельні шоу, галузеві виставки; зв'язок із громадськістю, статті в друкованих виданнях, презентації, інформаційні листи, брошури для потенційних споживачів; персональна робота з покупцем з метою переманювання потенційного споживача у конкурентів.

Оцінка фінансової стабільності конкурента є узагальнюючим елементом аналізу. Такого роду оцінка особливо необхідна в ситуаціях, коли підприємства працюють у галузі, де велика вірогідність банкрутства і/або високий рівень конкуренції; товари регулярно терплять комерційний провал; існуючі збутові мережі відмовляються (під тим або іншим приводом) реалізовувати продукцію підприємств; різко зменшуються доходи бізнесу і/або виплачувані дивіденди; підприємства часто змушені здійснювати радикальні переміщення в нові сфери бізнесу. Часте появлення подібних ситуацій криється у фінансовій нестабільності окремих підприємств. Для уточнення попередніх висновків необхідно розрахувати та проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників. Дані для їх розрахунку можна одержати з річних звітів підприємства, які знаходяться у відкритому доступі в мережі Інтернет, опубліковані в пресі, звітів діяльності податкових служб тощо.

Заключним етапом маркетингових досліджень конкурентів є побудова **конкурентної карти ринку**. Вона являє собою класифікацію конкурентів по займаним ними позиціям на ринку.

Конкурентна карта ринку може бути побудована з використанням двох показників:

- займаної ринкової частки;
- динаміки ринкової частки.

Розподіл ринкової частки дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку:

- лідери ринку;
- підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти);
- підприємства зі слабкою конкурентною позицією (послідовники);
- аутсайдери ринку.

При всій важливості показника ринкової частки необхідно мати на увазі, що він являє собою статичну оцінку на певний момент часу. У зв'язку з тим що ситуація на ринку досить динамічна, необхідно знати тенденції зміни даного показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Зазначені тенденції можна оцінити за допомогою величини темпу росту ринкової частки.

Для визначення ступеня зміни конкурентної позиції доцільно виділити типові стани підприємства щодо динаміки його ринкової частки:

- підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;
- підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується;
- підприємства з конкурентною позицією, що погіршується;

- підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку (таблиця 1) будується, виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки підприємств. Це дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значуще положення мають підприємства 1-й групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабке – аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується (16-я група).

При рівності ринкових часток для ранжирування підприємств використовується показник стабільності їхніх ринкових часток. Він характеризує ступінь прихильності клієнтів послугам фірми і показує, яку частину в загальному обсязі продажів становлять продажі постійним споживачам. Застосування показника стабільності ринкової частки як уточнюючого коефіцієнта дозволяє однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.

Таблиця 1

Конкурентна карта ринку

Динаміка ринкової частки	Ринкова частка			
	Лідер ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти)	Послідовники	Аутсайтери
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується				
Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується				
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується				
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується				