

МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Целью проведения маркетинговых исследований позиции фирмы в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатами исследований следующих двух кругов проблем:

- *во-первых*, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе;
- *во-вторых*, необходимо определить конкурентные позиции фирмы и ее продуктов по сравнению с другими фирмами данной отрасли.

Матрица Boston Consulting Group (BCG)

«рост рынка – доля рынка»

Тем- пы роста рынка	Высокие	«Звезда»	«Трудный ребенок»
	Низкие	«Дойная корова»	«Собака»
		Большая	Маленькая
Относительная доля на рынке			

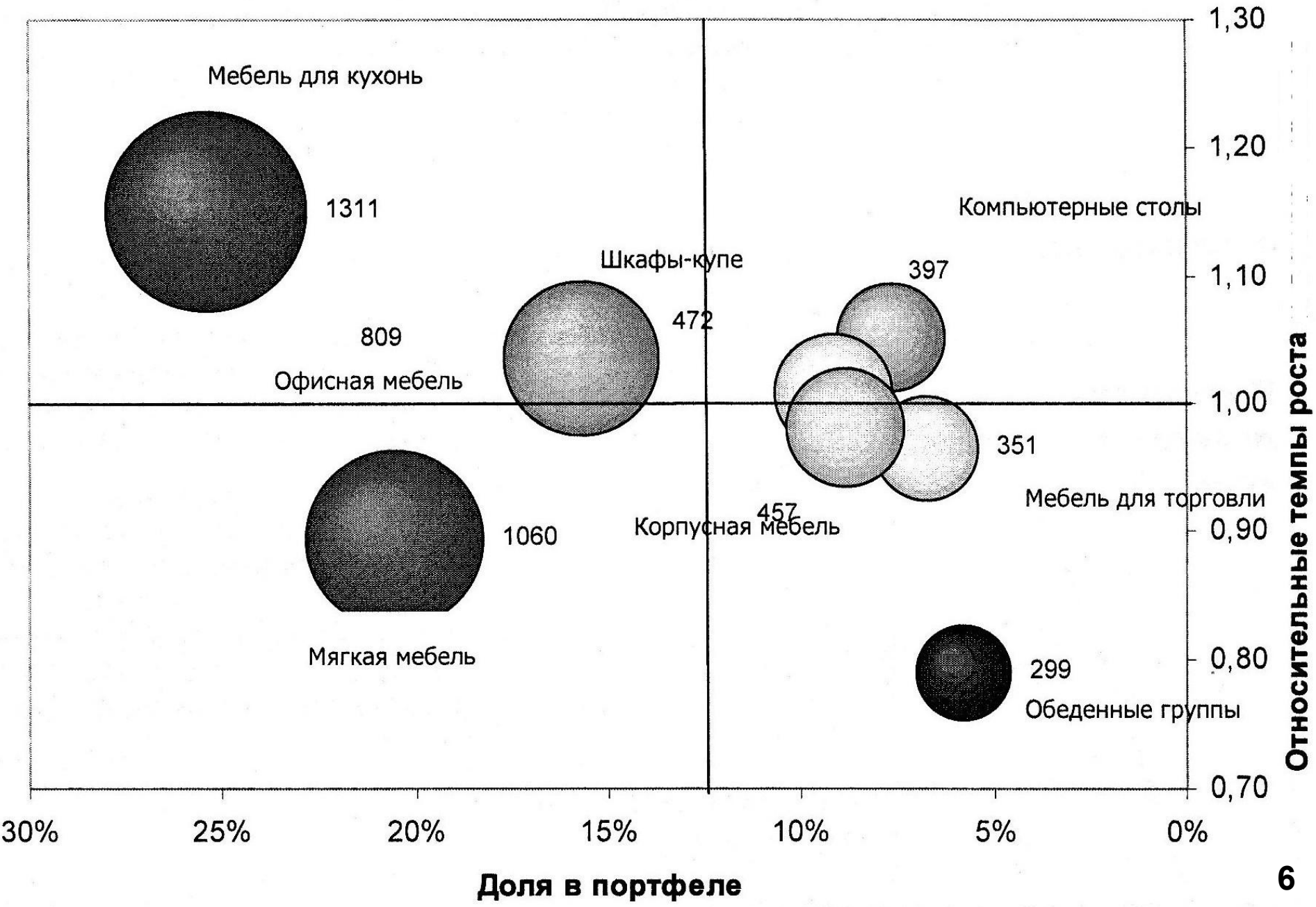
Характеристика матрицы БКГ

Содержание	Характеристика
Звезда – быстро развивающиеся направления деятельности, товара, имеющие большую долю рынка	Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров
Дойные коровы – направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка	Требуют меньше инвестиций: приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования
Трудный ребенок – товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков	Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения
Собака – направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка	Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода

ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНУТРЕННЕЙ ВТОРИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

№ п/п	Наименование	Выручка в 2009 г.	Выручка в 2010 г.	Темпы роста	Относительные темпы роста	Доля изделия в портфеле, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Компьютерные столы	153	397	2,59	1,05	8%
2	Мягкая мебель	480	1060	2,21	0,89	21%
3	Шкафы-купе	190	472	2,49	1,01	9%
4	Мебель для торговли	147	351	2,38	0,97	7%
5	Обеденные группы	154	299	1,95	0,79	6%
6	Офисная мебель	317	809	2,56	1,04	16%
7	Мебель для кухонь	462	1311	2,84	1,15	25%
8	Корпусная мебель	189	457	2,42	0,98	9%
	ИТОГО	2090	5155	2,47	1	100%

**Столбец 5 = Столбец 4/Столбец 3, Столбец 6 = Столбец 5/Итого по столбцу 5,
Столбец 7 = Столбец 4/Итого по столбцу 4**



Недостатки модели BCG

1. Модель BCG строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем иным результатам анализа
2. Наряду с параметром доли рынка многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели BCG они просто игнорируются.
3. Модель BCG перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства.
4. Высокие темпы роста – это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

Концепция конкуренции по М. Портеру



Появление новых конкурентов

При оценке угрозы **появления новых конкурентов** необходимо руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль». Высота барьера определяется такими факторами как:

Экономика масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение ими меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

Привычность марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача.

Фиксированные затраты, связанные с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

Затраты на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

Доступ к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

Отсутствие опыта производства данного вида продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

Угроза замены данного продукта новыми продуктами

Что касается **угрозы замены данного продукта** новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. Например, в шестидесятые годы XX века химическая промышленность начала выпуск высокопрочных дешевых пластмасс, которые стали вытеснять металл из машиностроения, строительства и других отраслей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и пр. Кроме того, необходимо принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

Сила позиции поставщиков

Во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей).

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.
2. Наличием возможности смены поставщиков.
3. Величиной затрат переключения потребителей на продукцию других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.
4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, т.е. всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей

Сила позиции покупателей, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду соответственно рынки производителя и покупателя. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.
2. Затратами, связанными с этим переключением.
3. Объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют **привлекательность отрасли** и целесообразность вести в ней бизнес. Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, позволяют фирме определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

Рассмотрим пятую группу факторов, характеризующих конкурентную борьбу в самой отрасли и позволяющих определить **конкурентные позиции** (конкурентные маркетинговые стратегии) фирмы и ее продуктов по сравнению с другими фирмами данной отрасли.

Конкуренция среди производителей в самой отрасли

В зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: **рыночный лидер**, **претендент на лидерство**, **последователь** и **организация, нашедшая рыночную нишу и избегающая конкуренции**.

Рыночный лидер (лидер рынка) – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Для того чтобы остаться рыночным лидером, организация должна действовать на трех фронтах:

Фирма старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых.

Постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, для чего используются **оборонительные стратегии**.

Иногда явно выраженного лидера в отрасли не существует, и в качестве лидеров рассматривается несколько организаций.

Претендент на лидерство – организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. Для того чтобы бороться, организация должна обладать определенными конкурентными преимуществами над рыночным лидером (предлагать лучший продукт, продавать продукт по более низкой цене и т.д.). В зависимости от прочности позиции на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать своих целей, используя различные **атакующие стратегии**.

Рыночный последователь – организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Однако это не говорит о том, что рыночный последователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов.

Организации, действующие в рыночной нише и избегающие конкуренции. Они обслуживают небольшие рыночные сегменты, которые другие организации-конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывала интереса у сильных конкурентов, и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Шкалирование позиции предприятия в зависимости от принадлежащей ему доли рынка

Доля рынка (удельный вес) — процентное отношение продажи данного товара к общему объему продаж на рынке/сегменте рынка.

Для оценки конкурентной позиции конкретного предприятия в зависимости от его доли, которую оно занимает на рынке, строится следующая шкала:

Доля на рынке, %	От 40 % и выше	От 40 до 20 %	От 20 до 10 %	Менее 10 %
Роль в конкуренции	Лидер рынка	Претендент на лидерство (предприятие с сильной конкурентной позицией)	Последователь (ведомый, предприятие со слабой конкурентной позицией)	Занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции (аутсайдер рынка)