



Конкурентный анализ

Введение. Конкурентная среда фирмы.

Микросреда фирмы

Микросреда фирмы — это система отношений фирмы с ее непосредственным окружением: поставщиками, посредниками, конкурентами, прессой, властными структурами, общественными организациями, деловыми кругами (стратегическими партнерами, в первую очередь инвесторами), клиентами.

Управлять средой бизнеса?

Управляемость микросреды фирмы зависит от того, насколько эффективны выбранные фирмой механизмы взаимодействия с каждым из субъектов микросреды:

- ✓ возможности фирмы по выбору поставщиков,
- ✓ по работе со средствами массовой информации,
- ✓ по формированию связей с властными структурами,
- ✓ по взаимодействию с общественными организациями,
- ✓ по выбору и стимулированию отношений со стратегическими партнерами,
- ✓ по работе с целевыми рынками и т. д.

Взаимодействия во многом зависят от силы рыночной позиции каждого из субъектов рынка и степени противоречивости их хозяйственных интересов.

В совокупности сложившаяся система отношений

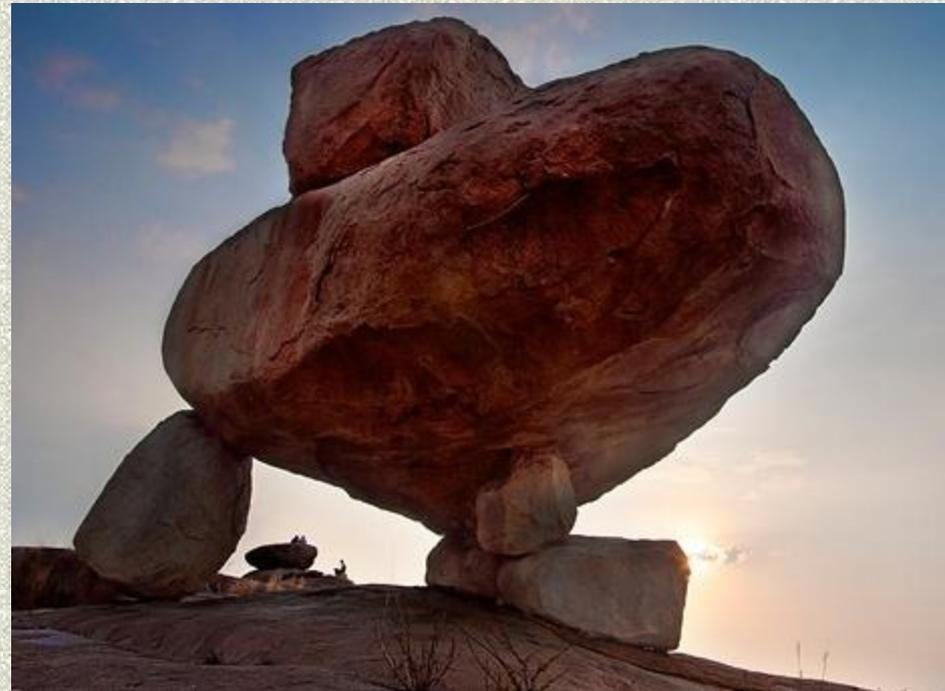
Эффективная адаптация фирмы к изменениям микросреды требует:

- 1) понимания структуры отношений субъектов непосредственного окружения (наличие стратегических альянсов, возможностей лоббирования, сговора, финансовой поддержки, давления на СМИ);
- 2) анализа силы их рыночной позиции и возможностей влияния на условия функционирования фирмы (оценка степени противоречивости хозяйственных интересов и зависимости рыночных результатов деятельности фирмы от поведения субъектов ее непосредственного окружения).

Анализ конкурентной среды включает:

- выявление доминирующей модели рынка;
- определение силы входных и выходных барьеров рынка;
- оценку условий конкуренции в базовой отрасли и смежных с нею отраслях;
- анализ рыночных стратегий партнеров и конкурентов, оценку их слабых и сильных сторон;
- оценку собственной конкурентной позиции, анализ конкурентных преимуществ фирмы.

Тема 1. Выявление доминирующей модели рынка



Исходным в анализе конкурентной среды фирмы является определение доминирующего на рынке типа отношений:

- чистая конкуренция;
- монополистическая конкуренция;
- олигополия;
- монополия.

Результаты анализа удобно представлять в табличной форме, используя базовые характеристики типологии рынка. Каждой из выделенных характеристик соответствует свой показатель ее количественной оценки.

Анализ типологии рынка

Основные характеристики рынка	Показатель измерения фактора	Границы изменения фактора
1). Количество фирм, работающих в данной отрасли, выпускающих аналогичный продукт, услугу (много, не более 50, до 7, одна)	Ккр	$0 < Ккр < 1$
2). Отличительные особенности продукта, услуги (стандартный, имеет торговую марку, имеет несколько модификаций, имеет насыщенный ассортимент, уникален, не имеет аналогов)	Удп	$1 < Удп < 5$
3). Ценовая политика (снижение цены при минимизации издержек; цена, доступная большей части покупателей; повышение цены на фоне повышающегося качества; ориентация на высокую цену ввиду уникальности продукта)	Кцд	$1 < Цд < 5$ $0 < Кцд < 1$
4). Используемые средства маркетинга: <ul style="list-style-type: none"> • реклама (интенсивная, информирующая, напоминающая); • сбыт (интенсивный, развертывающийся, вялый); • присвоение товарных знаков, марок, наличие фирменного стиля; • применение средств стимулирования сбыта (личные продажи, скидки, надбавки к цене) 	Кдмс	$1 < Дмс < 5$ $0 < Кдмс < 1$
5). Доля на рынке (индекс концентрации Херфиндаля)	lh	$0 < lh < 1$

1). Число фирм или уровень концентрации ($K_{кр}$)

По **числу фирм**, работающих на рынке, оценивается уровень конкурентности рынка.

Поскольку точное количество фирм, действующих в отрасли или на рынке, определить достаточно трудно, можно пользоваться интервальной шкалой разных диапазонов:

1 фирма,

от 2 до 7 фирм,

от 8 до 50 фирм,

больше 50 фирм.

Для более точной оценки рынка внутри каждого интервала можно использовать коэффициенты концентрации рынка ($K_{кр}$):

$$K_{кр} = \frac{\sum Q_i}{\sum Q_i + \sum Q_j}$$

где: Q_i – сумма продаж крупных фирм; i – число крупных фирм;

Q_j – сумма продаж мелких фирм; j – число мелких фирм;

На практике анализа уровня концентрации рынка используют так называемый *5-фирменный* или *40-фирменный* показатели концентрации, т. е. доля 5 или 40 крупнейших фирм в общем объеме выпуска отрасли или промышленности в целом.

По значениям этих показателей можно судить о степени монополизации отрасли либо об уровне концентрации промышленности в руках крупных фирм.

Предположим, что в обувной промышленности 5-фирменный показатель концентрации:

- в Италии равен 90%,
- в Венгрии он составляет только 35%.

Это свидетельствует о разной конкурентной среде для фирмы, выходящей на указанные региональные рынки. Однако показатель концентрации имеет ряд недостатков, связанных с количественной неопределенностью в измерении границ отрасли или рынка.

2). Дифференциация продукта (*Удп*)

Дифференциация продукта ориентирована на то, чтобы выгодно позиционировать продукт на рынке, придав ему существенные отличительные особенности.

При совершенной конкуренции дифференциация продукта лишь увеличивает издержки в рамках неизменного спроса. Отсюда выигрывает тот производитель, который минимизирует издержки за счет стандартизации продукта.

По мере насыщения спроса растет потребность в дифференциации продукции путем ее модификации, расширения ассортимента, присвоения марочных названий, создания уникальных продуктов. Фирма выбирает свою стратегию дифференциации продукта в зависимости от силы своей рыночной позиции.

Для оценки **уровня дифференциации продукции (*Удп*)** на рынке можно использовать порядковую шкалу с качественными параметрами характера дифференциации продукта и балльной оценкой, соответствующей каждой ее градации.

Оценочная таблица

Стандартный продукт	Модифицированный продукт	Насыщенный ассортимент	Марочный продукт	Уникальный продукт
1	2	3	4	5

3). Ценовая политика на рынке (*Кцд*)

Доминирующая на рынке ценовая политика зависит, с одной стороны, от чувствительности спроса к изменениям цены (ценовая эластичность), а с другой — от потенциальной реакции конкурентов на возможные изменения цены. По аналогии с оценкой уровня дифференциации продукции, для оценки ценового давления на рынке (*Цд*) также можно использовать порядковую шкалу с качественными параметрами характера ценовой политики и балльной оценкой, соответствующей каждой ее градации.

Цена мин. издержек	Цена широкого прони́к.	Психологич. цена	Престижная цена	Монопольная цена
1	2	3	4	5

Для более детальной оценки действия ценового фактора на рынке можно использовать коэффициент ценового давления (*Кцд*), который характеризует вариацию цен в пространстве и во времени. Чем сбалансированнее рынок, тем стабильнее размах колебаний цен, тем устойчивее средний уровень цены.

Определение колебания цен

В общем случае для расчета **Кцд** можно использовать коэффициент вариации:

$$K_{цд} = \frac{\sigma}{p}$$

где: σ – дисперсия (среднеквадратичное отклонение)

p – средняя цена (при массовом потреблении – мода).

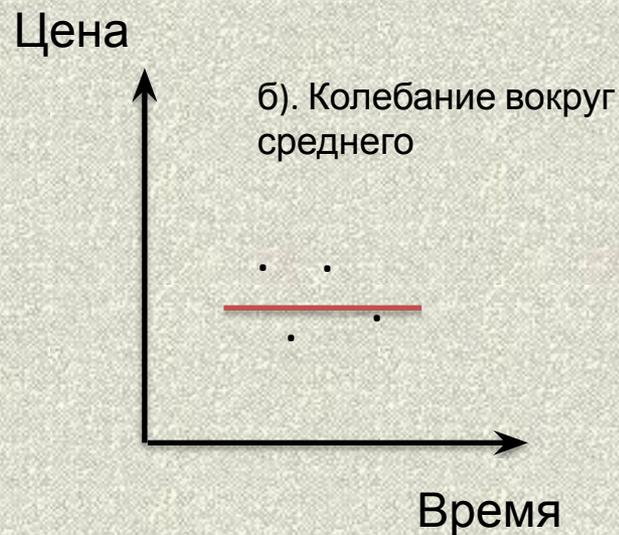
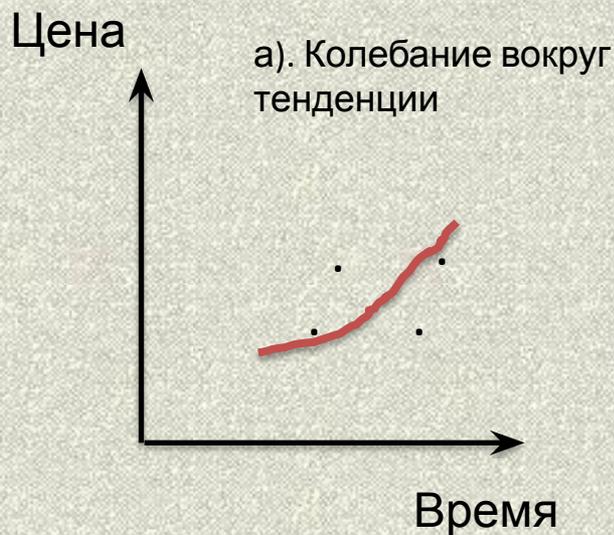
Коэффициент ценового давления определяет степень различия цен в пределах одного товара и товарной группы с однородными функциональными свойствами. При этом необходимо оценить как вариацию индивидуальных уровней цен при обеспечении сопоставимости основных потребительских свойств товара, так и различия цен за счет дифференциации качественных характеристик товара. Наиболее простой показатель — размах вариации ($\Delta P = P_{\max} - P_{\min}$), характеризует интервал варьирования цен и косвенно свидетельствует о дифференциации рыночных цен.

Очевидно, что чем ниже ценовое давление на рынке и больше ценовой выбор, тем **Кцд** ближе к 1, и, наоборот, чем выше ценовое давление, тем ближе **Кцд** к 0.

При изучении колебания цен в динамике определяется тенденция их изменения во времени. В этом случае выявляется *тренд*, который рассматривается как общая закономерность динамики цен, и оценивается колебание цен вокруг выявленного тренда.

В случае олигополии (а) небольшой ценовой разброс складывается на фоне общей повышательной тенденции цены при устойчивой привязке роста цены к изменению качества товаров (психологическая цена),

В случае рынка чистой конкуренции (б) колебание цен происходит, как правило, вокруг постоянного среднего.



4). Комплекс средств маркетинга

(Дмс)

Комплекс средств маркетинга выступает одной из основных форм неценовой конкуренции. В зависимости от типа рынка фирмы выбирают ту или иную концепцию маркетинга с соответствующим ей набором маркетинговых инструментов:

производственная концепция,

сбытовая концепция,

концепция совершенствования товара,

концепция комплексного маркетинга,

концепция социально-этичного маркетинга и т.

д.

По мере развития каждой из указанных концепций расширяется и спектр используемых на рынке маркетинговых средств.

Дифференциацию маркетинговых средств (*Дмс*) при анализе конкурентной среды фирмы можно оценивать с помощью порядковой шкалы оценки доминирующих на рынке концепций управления.

Производственная концепция	Сбытовая концепция	Концепция совершенствования товара	Комплексный маркетинг	Социально-этичный маркетинг
1	2	3	4	5

5). Индекс концентрации Херфиндаля (I_h)

Индекс представляет собой сумму квадратов доли рынка каждой крупной фирмы:

$$I_h = d_1^2 + d_2^2 + d_3^2 + \dots + d_n^2 = \sum_{i=1}^n d_i^2$$

Используя индекс концентрации Херфиндаля, можно оценивать степень стратегической взаимозависимости фирм и их потенциальную склонность к стратегическим альянсам, характерным для рынков олигополии.

Значение индекса ННІ

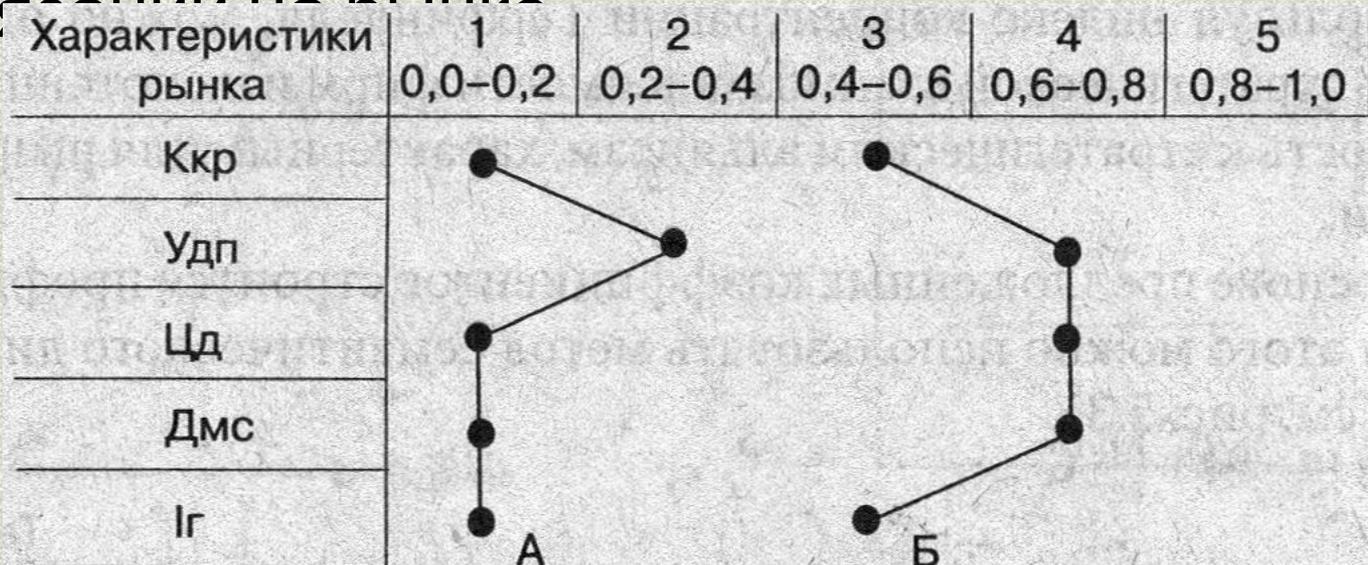
ННІ принимает значения от 0 (в случае идеальной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов, каждый из которых контролирует ничтожную долю рынка) до 1 (когда на рынке действует только одна фирма, производящая 100% выпуска).

При расчете рыночной доли в % ННІ будет принимать значения от 0 до 10 000. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке.

Основное преимущество индекса - способность чутко реагировать на перераспределение долей между фирмами, действующими на рынке. Он представляет сопоставимую информацию о возможности фирм влиять на рынок в условиях разных рыночных структур.

Профили рынков

На рисунке приведены профили рынков для двух групп товаров **А** и **Б**. Очевидно, что доминирующим типом рынка для товара **А** является рынок чистой конкуренции, в то время как для товара **Б** — доминируют отношения олигополии. Разные типы рынков формируют различные базовые условия для разработки рыночной стратегии фирмы и ее будущих прит...



Выводы:

Доминирующими интересами фирмы на рынке являются:

- усиление своих конкурентных позиций;
- обеспечение себе конкурентных преимуществ.

В зависимости от сложившейся структуры рыночных отношений способами защиты конкурентных позиций фирмы могут быть:

- вытеснение с рынка действующих конкурентов;
- препятствие проникновению на рынок новых потенциальных конкурентов;
- свободный уход самой фирмы с рынка, характеризующегося острой конкурентной борьбой.