**Тема 4. Аналітичний інструментарій дослідження стану та перспектив розвитку окремих сегментів міжнародних ринків товарів і послуг.**

**1. Стратегічне сегментування на міжнародних ринках**

Ця стратегія спрямована на забезпечення переваг над конкурентами і окремому й часто єдиному сегменті ринку, що виділяється на основі певних критеріїв.

Сегмент ринку — це особливим чином виділена частка ринку, група споживачів продукту, об'єднаних певними загальними ознаками.

Шляхом сегментування ринку можна досягти конкурентних переваг, а саме:

найповнішого задоволення потреб клієнтів за рахунок пристосування продукту до їхніх побажань і пріоритетів та досягнення на цій основі додаткового обсягу продажу й одержання додаткового прибутку;

можливість реалізації стратегії низьких цін або стратегії диферен­ціації продукту для обмеженого кола споживачів у цільовому сег­менті ринку;

уникнення конкуренції на ринку шляхом освоєння незайманого сегмента ринку;

створення іміджу підприємства, що піклується про потреби кон­кретних клієнтів.

Сенс сегментації ринку полягає не лише й не стільки в тому, щоб ділити особливі групи споживачів, а в тому, щоб віднайти тих, хто зараз (або в майбутньому) висуває специфічні вимоги до даного продукту та являє собою найбільш привабливі сегменти ринку. Нині не існує якогось універсального методу сегментації ринку. Він визначається шляхом випробовування різноманітних варіантів сегментування на основі змінних параметрів (одного або кількох одночасно) з урахуванням при цьому специфіки структури попиту й пропозиції на даному ринку. Для прикладу розглянемо основні географічні, соціо-демографічні та психологічні критерії, якими користуються при  сегментуванні ринку туристичних послуг (табл. 5).

Критерії сегментування ринку — специфічні характеристики того чи іншого сегменту ринку який необхідно виділити із загальної чисельності споживачів продукту для активізації діяльності підприємства на ринку. Перелічимо відомі характеристики сегментування споживчого ринку:

Кількісні межі — до них відноситься ємність сегмента, тобто, скільки продуктів і якої вартості можуть бути на ньому реалізовані відповідно до структури споживчого попиту, що склалася, чисельність реальних і потенційних споживачів, площа сегмента, ресурси, які потрібно задіяти для роботи в одному сегменті.

 Критерії, що використовуються для сегментування ринку туристичних послуг

Критерії    Сегменти ринку

1. Географічні:

країна постійного проживання географічна мета подорожі

внутрішній, в'їзний і виїзний туризм частина світу, країни, регіону, міста, сільська місцевість

2. Соціо-демографічні:

• вік

• стать

• професія туриста

• розмір населеного пункту його постійного проживання

• тип сім'ї

• національність

• віросповідання

• дохід сім'ї

• молодіжний туризм, туризм середнього віку, туризм осіб похилого віку

• жіночий туризм, чоловічий туризм професіональний спеціалізований туризм:

(наприклад, бізнес-тури для банківських службовців чи працівників сільського госпо­дарства, різних галузей промисловості тощо) туристи із великих, малих, середніх міст, із сільської місцевості туризм одинаків, сімей без дітей, сімей з дітьми, багатосімейний туризм етнічний туризм, релігійний туризм соціальний туризм, люкс-туризм, дешеві тури, ексклюзивні тури тощо

3. Психологічні:

мотив подорожі тип туриста

(психологічний портрет) сезонність

організація подорожі використовувані транспортні засоби використовувані засоби розміщення тривалість подорожі джерела фінансування

• рекреаційний, діловий, спортивний, пізнаваль­ний, комунікаційний туризм

• різноманітні класифікації

• основний сезон, міжсезоння, несезон, цілорічне

• самостійно (індивідуальний туризм) або через ] туристичну фірму

• авто-, авіа-, велотуризм, автобусний, морсь­кий і річковий круїзний та інші види

• готелі, мотелі, кемпінги, приватні будинки й квартири та інші види розміщення

• довгострокові (понад 14 днів), короткостро­кові (2-6 днів), середньострокові (7-13 днів)

• соціальний туризм (відпочинок, подорожі малозабезпечених прошарків населення за рахунок спеціальних фондів та фонду соціального страхування), інсентив-тури (заохочувальні подорожі для співробітників фірми, їхніх сімей, фінансовані з коштів і прибутків підприємств), сімейний бюджет.

Доступність сегмента — можливість освоєння каналів розподілу

й збуту продукту з врахуванням стану розвитку конкуренції на ринку.

Інформаційне насичення сегмента — можливість отримати необхідну ринкову інформацію для створення банку даних щодо сегмента.

Стабільність сегмента — стійкість потреби щодо пропозиції продукту. Дохідність та прибутковість сегмента — як правило, у зарубіжній |практиці оцінка здійснюється на основі стандартних показників:

середня норма прибутку, середній дохід на вкладений капітал, розмір дивідендів на акцію. На основі цих показників здійснюється оцінка можливого приросту загальної маси прибутку підприємства. Іноді велике підприємство керується лише престижністю даного сегмента ринку, що додає позитивного іміджу підприємству.

Після сегментації ринку обирають цільовий ринок підприємства. Цільовий ринок — це найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), куди націлена його діяльність. Комерційний успіх визначається не лише винайденням відповідного ринку, але й успішним пошуком на ньому незайманого або не повністю зайнятого місця (ринкова ніша).

Ринкова ніша — обмежена за масштабами, з чітко визначеною кількістю споживачів сфера діяльності, яка дозволяє підприємству виявити переваги і перед конкурентами. Ніша потрібна підприємству для власного «поля» діяльності на ринку, отримання свого «ринкового дому й адреси». Як правило, ринкова ніша знаходиться на межі різних ринкових сегментів. Ємність ніші завжди є меншою за ємність цільового сегмента ринку. Робота у сегменті передбачає наявність конкурентів. У ринковій ніші конкурентів не буває, оскільки, виробництво продукту, як правило певний час здійснюється монопольно.

Ринкові ніші можуть бути вертикальними й горизонтальними.  Маркетинг орієнтований на вертикальну нішу, спрямовується на задоволення потреб різних груп споживачів щодо даного продукту або групи схожих продуктів.

Маркетинг, орієнтований на пошук горизонтальної ніші, передбачає максимальне задоволення попиту специфічного споживача продуктами, в яких він має потребу, на основі розширення асортиментних різновидів продуктів.

Вдале винайдення ринкової ніші ще не означає, що вона є освоєною назавжди. Рано чи пізно з'являться конкуренти, які намагатимуться «проникнути» до цієї ніші. Тому завжди потрібно перебувати у пошуку іншої ніші, та здійснювати моніторинг дій конкурентів у опанованій. Міжнародна практика розвитку бізнесу на ринку споживчих товарів і послуг свідчить, що стратегія сегментування ринку використовується в основному підприємствами, що пропонують диференційовані про­дукти. Стратегія орієнтації на певний сегмент (сегменти) ринку може призвести до збільшення прибутку, якщо продукт оптимально відпо­відає вимогам і побажанням клієнтів обраного сегмента.

До дестабілізуючих факторів, які можуть мати місце при реалізації даної стратегії, належать:

• різниця в характеристиках продукту для цільового сегмента й усього ринку з часом стає несуттєвою;

• зменшення цін на аналогічні продукти, що пропонуються підприєм­ствами, які використовують стратегію низьких цін;

• більш широка пропозиція товарів і послуг іншими підприємствами, що використовують стратегію диференціації продукту;

• конкуренти можуть активізувати свою діяльність в ніші даного

сегмента.

**2. Продуктове сегментування на міжнародних ринках товарів і послуг**

***Сегментування ринку*** — це виокремлення певної кількості покупців, що мають схожу або однакову реакцію на комплекс маркетингових заходів підприємства, тобто подібно сприймають параметри товару, його ціну, місце збуту та маркетингові комунікації. У процесі здійснення сегментування для підприємства найважливіше завдання — знайти сегмент ринку, на який воно спрямовуватиме основні маркетингові заходи.

Сегмент — це об'єднана, попередньо виявлена кількість споріднених споживачів товару чи послуги за певними ознаками.

Головною метою сегментування ринку є забезпечення адресності продукту, тому що він не може відповідати запитам одразу всіх споживачів. У цьому разі підприємство чи організація не розосереджує, а концентрує свої зусилля на «напрямі головного удару». Цим досягається підвищення ефективності застосовуваних форм та методів продажу, реклами, стимулювання збуту тощо.

Таким чином, сегментування є, з одного боку, прийомом для знаходження сегмента ринку та визначення об'єктів (передусім споживачів), на які буде зорієнтована маркетингова діяльність підприємства. З іншого боку — це управлінський підхід до процесу ухвалення рішень і основа для вибору оптимального поєднання елементів комплексу маркетингу.

Практика маркетингу свідчить, що сегментування ринку:

— є засобом вибору найбільш перспективного цільового ринку;

— дає змогу на максимальному рівні задовольнити потреби клієнтів;

— допомагає вибрати оптимальну маркетингову стратегію;

— сприяє постановці реальних цілей;

— уможливлює підвищення рівня обґрунтованості рішень, які приймають, забезпечуючи їх інформацією про поведінку споживачів на ринку;

— забезпечує підвищення конкурентоспроможності як пропонованих товарів чи послуг, так і підприємства загалом;

— сприяє оптимізації маркетингових затрат підприємства;

— дає змогу ухилитися від конкурентної боротьби або знизити її гостроту шляхом освоєння вільного сегмента.

Сегментування ринку, безумовно, один із найважливіших інструментів маркетингу в різних галузях. Від того, наскільки правильно воно проведене, залежить успіх у конкурентній боротьбі. Однак, інколи сегментування можна й не використовувати. У де! яких випадках масовий маркетинг виявляється більш успішним.

Масовий маркетинг — окрема маркетингова програма, яку використовують для пропонування однакового продукту всім споживачам. Цю стратегію використовують:

— коли підприємство вважає, що воно може продавати достатню кількість продукту, не вдаючись до сегментування;

— коли продаються стандартизовані продукти (цукор, бензин, фарба);

— коли споживачі не бачать жодної чи значної різниці між продуктами різних підприємств;

— коли велика кількість людей має однакові потреби або бажання.

У разі, коли відсутні вищеперелічені чинники, підприємство повинно проводити сегментування ринку. Тобто, ринок сегментують за таких умов:

— зменшення обсягів продажу конкретної продукції або послуг;

— значного спаду потенційного попиту на відповідний товар;

— значного підвищення рівня конкуренції;

— наявність відмінностей у вимогах споживачів до конкретного товару.

Мета сегментування ринку:

— забезпечення та підвищення ефективності виробничозбутової та комерційної діяльності підприємства за рахунок утримання на бажаному рівні чи збільшення обсягів виробництва;

— цільове задоволення потреб споживачів у товарах та намагання підтримувати господарські зв'язки з ними;

— зниження рівня конкуренції на відповідному ринку.

Для запобігання можливим помилкам у процесі сегментування ринку підприємству слід чітко визначитися з його ознаками та критеріями.

Ознака сегментування ринку — показник способу виокремлення певного сегмента ринку. До основних ознак сегментування ринку належать:

1. Географічні ознаки: розташування регіону; чисельність та щільність населення; структура комерційної діяльності; динаміка розвитку регіону тощо.

2. Психографічні ознаки: соціальний клас; спосіб життя; особисті якості.

3. Поведінкові ознаки: привід для здійснення купівлі; пошук вигоди; статус постійного користувача; інтенсивність споживання; прихильність до марки; поінформованість про товар тощо.

4. Демографічні ознаки: вік; стать; розмір сім'ї; рівень доходів; рід занять; освіта; національність.

Критерії сегментування ринку — показники того, чи правильно підприємство обрало той чи інший ринок для діяльності

**3. Конкурентне сегментування**

Товарну політику конкурентів формують ряд умов: комерційні характеристики продукції, що випускається; особливості її розробки; її конкурентоспроможність; формування асортименту; позиціонування на ринку та ін.

Предмет і об’єкт аналізу ставлення споживача до товарів конкурента наведено в табл. 3.1.

Інформація, необхідна для визначення пріоритетів, якими керується споживач, включає: стиль поведінки споживача, його основні установки й життєві потреби; позицію, на підставі якої робиться вибір (покупка); акценти, які робляться на різні характеристики товарів; можливі елементи примусу, які присутні в поведінці покупця.

Таблиця 1

Предмет і об’єкт аналізу ставлення споживача до товарів конкурента

|  |  |
| --- | --- |
| Предмет аналізу  | Об’єкт аналізу і оцінки |
| перетинання сегментів споживачів, що купують продукцію конкурентів; переваги споживачів щодо даної продукції та їх обґрунтування; збільшення кількості постійних споживачів за рахунок конкурентів | соціальні, культурні, психологічні й економічні фактори, що впливають на поведінку споживачів; сила впливу перерахованих факторів на поведінку споживачів і процес прийняття ними рішень про покупку; взаємозв'язок між прийнятими рішеннями про покупку й реальний вибір споживача |
| постійні і потенційні покупці продукції конкурента, їх бажання; процес прийняття рішення про покупку, місце і час прийняття рішення; обсяги продукції, що купується; мотиви поведінки покупців | культурний прошарок споживача; класифікація споживачів за соціальними параметрами;персональні характеристики споживача;можливість психологічного впливу на нього |

Основні етапи аналізу прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів наведено нижче.

1. Визначення ставлення споживача до товарів конкурентів (постійних і потенційних покупців продукції конкурентів; бажань покупців; процесу прийняття рішень про покупку; місця і часу здійснення покупки; обсягів продукції, що купується; причини виявленої поведінки покупців),

2. Аналіз зовнішніх ознак, що передують появленню нового товару конкурента (зниження обсягів реалізації; погіршення стану продукції на ринку; поява рекламацій; погіршення якості продукції; великі маркетингові витрати на просування товарів на ринку; виведення застарілих товарів, наявність розпродажів; часті збори виробничого і збутового персоналу підприємства; укладання контрактів на поставку нових комплектувальних виробів, полуфабрикатів; створення сумісних підприємств або проектів; модифікація продукції прямими конкурентами).

3. Зіставлення комерційних характеристик товарів (оцінка конкурентних якостей виробу: технічна досконалість; цінова привабливість; умови реалізації і поставки побудова матриці позиціонування товарів на ринку (ціна – маркетингові затрати)).

4. Урахування особливостей позиціонування товарів (іміджу товару, що продається; обсягів продажів за період; основних покупців товару; місць покупки товару; частоти покупки товару; частки конкурента за типом товару, що продається; обсягу насичення ринку даним товаром; результатів роздрібної торгівлі конкурента; особливостей поведінки споживачів).

5. Моніторинг процесу реалізації товарів (цінова привабливість (фактурні ціни, ціни споживання); умови реалізації і поставки (умови авансування, знижки до ціни, умови платежу й поставки, строки поставки, гарантії та ін.)).

Необхідно відзначити, що не всі товари конкурентів повинні розглядатися як загроза бізнесу. Аналогічна продукція, але більш низької якості й з більш високими цінами, може навіть підсилювати позицію підприємства на ринку. Тому важливим елементом аналізу є порівняння характеристик товарів конкурентів, що з'являються із продукцією, яка вже реалізується підприємством.

Головним об’єктом порівняння товарів конкурентів є їх комерційні характеристики. На практиці звичайно виділяють три головні напрями оцінки конкурентних якостей виробу:

- технічна досконалість (показники призначення – потужність двигуна, швидкість руху, маса та ін.;

- показники надійності – ресурс до першого капітального ремонту, питома сумарна оперативна трудомісткість технічного обслуговування та ін.;

- показники технологічності – питома металоємність, кількість сортів масел і змащень, питома конструкційна маса та ін.;

- показники транспортабельності – габаритні розміри;

- ергономічні показники – параметри вібрації, рівень зовнішнього шуму та ін.;

- показники безпеки – шлях гальмування; граничні кути підйому й спуску та ін.;

- патентно-правові показники;

- показники стандартизації та уніфікації);

- цінова привабливість (фактурні ціни, ціни споживання);

- умови реалізації і поставки (умови авансування, знижки до ціни,
умови платежу й поставки, строки поставки, гарантії та ін.).

Технічний рівень розглянутого виробу щодо виробу-аналога можна розрахувати за формулою:

=, (=), i=1,…. n,

де  – технічний рівень оцінюваного виробу щодо виробу-аналога за і-м параметром;

n – кількість розглянутих параметрів;

, – величина і-го параметра оцінюваного виробу й виробу-аналога.

Цінова привабливість товару виміряються на основі зіставлення фактурних цін товарів (,  і цін споживання (Пцс):

=, =, і=1,…. n,

де   – відповідно фактурна ціна оцінюваного й базисного виробів;

  – відповідно витрати на транспортування до місця використання, вартість установки й приведення в працездатний стан, вартість навчання персоналу, витрати на паливо й електроенергію, заробітна плата персоналу, витрати на післягарантійний сервіс і покупку запасних частин, витрати на страхування, податки, витрати на утилізацію виробу після вироблення ресурсу, непередбачені витрати по оцінюваному й базисному виробу.

Принциповою основою для аналізу можливих стратегій конкурентів з позиціонування своїх товарів на ринку служить матриця «ціна => маркетингові витрати» наведено нижче:

Таблиця

Матриця «ціна => маркетингові витрати»

|  |  |
| --- | --- |
|   | Витрати на маркетинг |
| вище, ніж у середньому у конкурентів | нижче, ніж у середньому у конкурентів |
| Ціна | вище, ніж у середньому у конкурентів | 1. Інтенсивний маркетинг | 2. Вибіркове проникнення на ринок |
| нижче, ніж у середньому у конкурентів | 3. Широке проникнення на ринок | 4. Пасивний маркетинг |

Головне завдання моніторингу – вчасно забезпечити керуючі інстанції інформацією про хід реалізації продукції конкурентів з метою недопущення зниження обсягу власних продажів.

**4. Методи складання функціональних карт.**

Розробку ефективного плану дій щодо підвищення своєї конкурентоспроможності потрібно починати зі складання *функціональних карт.* Сутність цього методу полягає в поєднанні концепції «4Р» з сегментацією ринку. На підставі зіставлень експертних (бальних) оцінок за окремими факторами конкурентоспроможності до їх значимості для споживачів на основних сегментах ринку можна, по-перше, уточнити, який із сегментів ринку може бути обраний як цільовий; по-друге, визначити, які пріоритети можуть бути встановлені при розробці плану дій з підвищення своєї конкурентоспроможності (що, наприклад, робити в першу чергу - підвищити ремонтопридатність вироби або його надійність); по-третє, визначити, що потрібно поліпшити в параметрах продукту, щоб краще конкурентів пристосувати його до вимог, що пред'являються споживачами на даному сегменті ринку. Так, якщо ви визначили, що продукція вашого підприємства здатна конкурувати але ціною, то варто подбати про вирівнювання всіх інших параметрів але наявним стандартам. Звичайно, краще було б знайти і виділити для споживача (насамперед за допомогою реклами) ще якісь параметри вашого вироби, вигідно характеризують його в порівнянні з наявними аналогами. Відповідно, провівши більш суттєві зміни в конструкції або якість продукції, що дозволяє розглядати її як виріб, придатний для реалізації більш вимогливим споживачам, слід визначити, що витрати на ці поліпшення, так і можливе *збільшення ціпи при збуті продукції па іншому сегменті ринку.*

Метод функціональних карт. *призначення*: Перевірити, для якого сегмента ринку даний продукт підходить якнайкраще в порівнянні з продуктами конкурентів.

*Сфера використання-,* застосовуються при впровадженні на ринок нового продукту або при освоєнні нового регіону збуту.

*суть методу*: Оцінка (оцінки виставляються зазвичай в діапазоні від 1 до 5 балів) основних характеристик (факторів - зазвичай 5-7) продукту (ів) вашої фірми і її основних (зазвичай 1-3) конкурентів на основних сегментах ринку. Показники ранжування проставляються в одній таблиці, в рядках якої розташовані чинники конкурентоспроможності, в шпальтах - сегменти ринку і конкуруючі продукти.

*Перелік найбільш часто вживаних чинників і показники ранжування-.*

* ціна (чим нижче, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* надійність (чим більше, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* технічний рівень (чим більше, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* дизайн (чим краще, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* сумісність з іншими виробами, послугами, програмним забезпеченням, допоміжними приладами і т. п. (чим краще, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* доступність для придбання / ступінь розвиненості збутової мережі (чим більше, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* ремонтопридатність / рівень сервісного обслуговування (чим краще, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);
* зручність користування (чим більше, тим вище конкурентоспроможність продукту і, отже, показник ранжирування);

*сегменти ринку*: Зазвичай виділяються основні групи споживачів (т. Е. Проводиться сегментація по споживачах із застосуванням таких показників: рівень доходу, професійна орієнтація, місце розташування, характер кінцевого використання).

*критерій аналізу*: Перевіряється сумісність оцінок (показників ранжирування) за сегментами і конкуруючим продуктам. Чим більше число збігів оцінок по факторам у даного продукту і одного з сегментів, тим більше збутовий потенціал даного продукту на такому сегменті ринку.

Сучасний підхід до маркетингу передбачає, що вже на стадії розробки нового вироби, по-перше, враховуються всі фактори, що відображають систему споживчих переваг і одночасно технічні параметри нового виробу, за допомогою яких можна задовольнити запити споживача; по-друге, визначаються групи споживачів, кожна зі своїм набором запитів і переваг; по-третє, всі вибрані фактори ранжуються за ступенем значущості для кожної з груп споживачів (сегментів ринку). Всі ці змінні в аналізі ринку можуть бути представлені у вигляді таблиці.

Значимість (показник ранжирування) кожного фактора встановлюється спочатку по кожній моделі вироби. Наприклад, важливим фактором у багатьох випадках (але далеко не у всіх) є ціна виробу. Чим нижче ціна - тим вище показник ранжирування фактора в стовпці пріведснной вище таблиці. Далі проводиться ранжування факторів за сегментами ринку. Експертним шляхом визначається, наскільки важлива ціна для кожної з груп споживачів. Наприклад, для людей, які купують відеомагнітофони, теле- і радіоапаратуру для особистих потреб, фактор ціни має незрівнянно більше значення, ніж для навчальних закладів або підприємств, які в принципі можуть і значно переплатити продавцеві за високу якість, надійність і навіть просто за марку вироби, так як крім іншого все це сприяє підвищенню престижу споживача, а значить, виступає ще й засобом реклами його ділових або фінансових можливостей.

Відповідно по кожному фактору визначається його ранг по сегменту ринку і модель виробу. В результаті аналізу такої таблиці визначається, по-перше, для яких сегментів ринку призначена дана модель (на основі зіставлення числа збігів або, принаймні, близьких значень показників ранжирування); по-друге, оцінюється ємність ринку в залежності від частки кожного із сегментів в загальному обсязі продажів конкретного виду виробів. Такий підхід дозволяє вже на стадії розробки побачити, які параметри вироби потребують конструкторської доопрацюванні, або з'ясувати, чи є достатньо ємний ринок для даної моделі.

Сучасні умови роботи на ринок, висока гнучкість виробництва, здатність підприємства швидко переходити від випуску однієї моделі до іншої, вимагають, по-перше, постійної роботи всіх служб підприємства над поліпшенням своєї продукції (запропонована методика маркетингу дозволяє визначити, за якими напрямками повинна йти ця робота, над якими параметрами слід працювати розробникам і виробничникам) і, по-друге, домагатися того, щоб все, що стосується випуску даного вироби, з самого початку було зроблено як треба, що б з самого початку не було недоробок, невирішених проблем (у цьому відношенні дана методика корисна тим, що дозволяє інтегрувати зусилля всіх служб і підрозділів підприємства по всьому ланцюжку від розробки вироби до його реалізації на тому сегменті ринку, де його дійсно чекають).

Зарубіжний досвід показує, наскільки важливою є розробка функціональних карт, особливо для нового виробу. Приклад створення повий моделі персонального комп'ютера американської фірми «Apple» наочно демонструє, яку небезпеку таїть в собі відсутність у керівництва чіткої і ясної стратегії маркетингу з самого початку реалізації проекту.

На початку 1980-х рр. фірма «Apple» перебувала на вершині успіху. Її персональний комп'ютер «Apple II», вироблений одночасно в Сінгапурі і на недавно відкритому заводі в м Далласі (штат Техас), користувався великим попитом у споживачів. Більша частина компонентів для цього комп'ютера (дисководи, клавіатура) випускалися на підприємстві «Apple» в Каліфорнії. Штаб-квартира компанії, її дослідні лабораторії знаходилися в Сан-Франциско. У 1982 р з ініціативи С. Джобса, головного керуючого «Apple», почалася розробка нових виробів сімейства «Apple», тандему персональних комп'ютерів «Lisa-Macintosh». Щонайменше три фактори надавали стимулюючий вплив на цей проект. По-перше, керівництво «Apple» усвідомило, що історично склалося домінування фірми на ринку навчальних компиотеров не може служити гарантією її довгострокового процвітання. Потрібно ще отримати міцні позиції на ринку ЕОМ для бізнесу і сфери НДДКР. Було відомо також, що IBM скоро повинна вийти на ці ключові сегменти ринку з власною моделлю персонального комп'ютера. «Apple» зовсім не збиралася плентатися в хвості комп'ютерного гіганта.

По-друге, компанія тільки що пройшла крізь чималі труднощі зі створенням моделі «Apple III». Призначений для бізнесменів і вчених цей комп'ютер в підсумку не задовольняв вимогам, що пред'являються, і даний проект завершився повним провалом. Компанія зіткнулася з безліччю проблем при виробництві цієї моделі, а з першої партії фірмі довелося повернути на переробку з торгової мережі кілька тисяч машин. На той час, коли всі виробничі проблеми вдалося, нарешті, вирішити, і випуск «Apple III» повільно поповз вгору, було упущено час, щоб зайняти міцні позиції на даному сегменті ринку.

По-третє, керівництво «Apple» хотіло поліпшити свої позиції в галузі перед обличчям конкуренції не тільки IBM, а й з боку ряду великих японських фірм. Працівники «Apple» були захоплені успіхами японських фірм в автомобільній промисловості, у виробництві електроніки споживчого призначення, так само як і в інших сферах, і не хотіли, щоб щось подібне сталося в їх галузі.

У цих умовах для створення моделей «Lisa-Macintosh» була організована невелика команда, яка підпорядковувалася безпосередньо С. Джобсу. В її завдання входила розробка як самого виробу, так і програмного забезпечення для нього, а також технології його виробництва. Як дуже амбітний для компанії проект, розробка моделі «Lisa-Macintosh» була доручена найталановитішим фахівцям фірми, він перебував під постійним пильним увагою і опікою керівництва. По суті проект розпадався на дві складові частини: комп'ютер більшої потужності «Lisa» і загальнодоступний «Macintosh».

«Lisa», ціна якого була визначена в межах від 8 до 10 тис. Дол, за комплект, розглядався спочатку як базова модель компанії, як основа для цілого сімейства комп'ютерів і, отже, ця модель повинна була приносити значну частку прибутку компанії в майбутньому. Вона була покликана продемонструвати технічні і виробничі можливості «Apple», хоча випускати її передбачалося в невеликих масштабах. Навпаки, «Macintosh» (ціною в 2,5 тис. Дол.) Повинен був стати комп'ютером масового попиту і вироблятися у великих кількостях. Згодом «Macintosh» передбачалося випускати на новому заводі, a «Lisa» мало виготовляти підприємство в Далласі, що продовжувало випускати «Apple II».

Сьогодні можна вже сказати, що проект «Lisa-Macintosh» був скоріше плодом бажання керівництва, ніж ретельно продуманим планом. Базується на найсучасніших ідеях і новаторських підходах, комп'ютер «Lisa» ніколи не досяг очікуваного обсягу продажів. Конструкція «Macintosh» зазнала ряд змін і модифікацій, перш ніж вона змогла нарешті відповідати вимогам постійно еволюціопізірующего ринку. Справа в тому, що були належним чином вивчені такі важливі сьогодні складові комерційного успіху, як запити конкретних груп споживачів, канали збуту продукції, супутні вироби. До того ж, не було приділено належної уваги і такого аспекту, як координація нового підприємства «Apple», де треба було випускати «Macintosh», з уже існуючими виробничими потужностями фірми в США і за кордоном.

Відсутність стратегічного планування створило дві проблеми у взаєминах між функціональними підрозділами компанії: по-перше, був потрібен додатковий час на уточнення обов'язків кожної служби; по-друге, компанії «Apple» довелося затратити зайві ресурси, щоб довести справу до кінця. За мерс того як робота над проектом стартувала в початку 1983 р стало ясно, що витримати графік робіт не вдасться, якщо фірма розраховує домогтися бажаних технічних характеристик виробу. Чудові технічні параметри завжди були для «Apple» головною метою. Саме тому команда, яка працює над проектом, раз по раз відкладала призначений термін демонстрації, представлення публіці комп'ютера «Macintosh» в прагненні домогтися бажаних технічних параметрів. Спочатку передбачалося, що демонстрація відбудеться в березні 1983 р потім вона була перенесена на травень, потім на липень і в підсумку - на пізню осінь. Фактично ж уявлення комп'ютера «Macintosh» відбулося незадовго до Різдва. Виробництво почалося тільки в початку 1984 г. Спочатку метою компанії було побудувати високоавтоматизоване підприємство для виготовлення «Macintosh» і його пуск здійснити одночасно з презентацією моделі. На фабриці все повинно було бути автоматизованим: виготовлення і монтаж друкованих плат, транспортування матеріалів, складання, перевірка якості, упаковка продукції.

Коли фабрика, нарешті, почала роботу, автоматизований був процес виготовлення і монтажу лише однією з двох друкованих плат. На збірці автоматизації не було зовсім. Хоча на транспортуванні матеріалів, при контролі якості засобу автоматизації застосовувалися досить активно в перші вісім місяців роботи підприємства, згодом все це обладнання (вартістю 7 млн дол.) Було демонтовано як економічно неефективне.

Запізнення на кілька кварталів з випуском комп'ютера «Macintosh» на ринок призвело до різкого падіння доходів «Apple». Її частка ринку впала в 2 рази в порівнянні з рівнем па початок 1983 р До того ж дефіцит і розчарування, якими супроводжувався від початку до кінця весь проект «Lisa-Macintosh», вилився в найважчий організаційний стрес в компанії, всі служби працювали з перевантаженням . Це послужило і однією з причин такого кроку С. Джобса і заміни головного керуючого «Apple». Їм в 1985 р став Д. скелі. В ході консолідації сил всередині фірми при новому керівництві було прийнято рішення про те, що компанія має надлишкові виробничі потужності і потрібно закрити завод в Далласі. Кілька сотень людей, приблизно 20% робочої сили «Apple», були звільнені. Порушилися багато зв'язку фірми з торговими посередниками і обслуговуючими фірмами. І всі ці перипетії були результатом прорахунків керівництва «Apple» при організації проекту «Lisa-Macintosh». Якби «Apple» вчасно, до прийняття рішення про розробку нового виробу, подбав про більш ретельному вивченні ринку, про складання довгострокового плану розвитку виробництва, об'єднання зусиль усіх служб апарату управління компанії, вдалося б уникнути багатьох проблем в ході реалізації проекту, втрати часу і додаткових капітальних витрат, що обернулися в результаті втратою конкурентоспроможності.

Якби керівництво «Apple» відразу ж розглянуло в єдиному комплексі всі проблеми, пов'язані зі створенням комп'ютерів «Lisa-Macintosh» (маркетинг, інженерна розробка, виробництво), і на цій основі сформувало свою господарську стратегію, воно змогло б інтегрувати діяльність відповідних функціональних служб в апараті управління належним чином. Так, в області маркетингу досвід «Apple» показує, що проект «Lisa-Macintosh» спочатку розглядався як чисто інженерна завдання.

У табл. показаний приклад функціональної карти для аналізу ринку стосовно до розробляється тандему комп'ютерів «Apple».

У табл. показано, які фактори найбільш важливі для різних груп споживачів персональних ЕОМ і як вони розподіляються між двома моделями, що розробляються «Apple». Такий нескладний аналіз вже показує, що «Lisa» - це комп'ютер взагалі без ринку, a «Macintosh» найбільш підходить для університетів (ВНЗ) і дрібного бізнесу, в той час як керівництво «Apple» адресувало його перш за все великим корпораціям. Складання такої карти і своєчасний аналіз ринку дозволив би «Apple» вчасно не тільки скорегувати завдання для своїх ііжеіеров-розробників, по і правильно визначити обсяги виробництва нових виробів.

Сегментація ринку персональних комп'ютерів і фактори, що враховуються при розробці виробів для нього

*Таблиця*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| факториконкурентоспроможності | Сегменти ринку - групи споживачів (де використовуються персональні комп'ютери) | Параметри в нових моделях |
| будинки | в школі | в вузі | в домашньому кабінеті | в малому бізнесі | в офісі корпорації | А | Б |
| ТехнічніХарактеристики | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Ціна | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 |
| особливі якості | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| надійність | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 9 | 2 |
| Зручність у користуванні | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 3 |
| сумісність | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| периферійнеобладнання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Дане програмне забезпечення | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |

*Умовні позначення'.* 3 - дуже важливий фактор; 2 - важливий фактор; 1 - маловажний фактор; 0 - незначний фактор; А - «Lisa»; Б - «Macintosh».

Далі розглянемо сферу інженерно-конструкторських робіт. «Lisa» повинна була стати не тільки висококласної ЕОМ, а й основою для цілого сімейства виробів на кшталт «Macintosh». Обидві нові моделі «Apple» були зроблені на базі мікропроцесора «Motorola 68000». «Lisa» не тільки мала абсолютно нове програмне забезпечення, нестикуемое зі стандартним, не тільки була досить дорогою за ціною, головне - ця модель ЕОМ базувалася на таких розробках і інженерних рішеннях, що модифікувати цю модель було дуже складно. Еволюція ж ЕОМ для великих корпорацій, яким призначалася «Lisa», йшло в основному по лінії нарощування обсягу пам'яті. Цієї обставини команда «Apple» не враховувала. В результаті «Lisa» виявилася несумісною з основною масою ЕОМ не тільки по програмному забезпеченню, а й але складу основних конструкційних компонентів. А після того як в середині 1980-х рр. різко впали ціни на чіпи пам'яті ЕОМ, з'ясувалося, що «Macintosh» при значно нижчій ціні може виконувати майже те саме коло завдань, що і «Lisa».

Досвід «Apple» в виготовленні персональних комп'ютерів до 1981 р в основному обмежувався трудомісткими процесами складання готових виробів з покупних компонентів. Хоча на заводі в Сінгапурі був деякий досвід автоматизації виробництва, він ніяк не був пов'язаний з відповідними змінами в організації виробництва. «Lisa» вимагала тільки ручної збірки і тому цілком і повністю відповідала виробничим можливостям фірми. Зовсім інша справа «Macintosh». Передбачалося, що «Macintosh» відкриє новий етап у розвитку виробничих можливостей «Apple», дозволить перейти від складання готових виробів з покупних елементів до випуску власних компонентів і до автоматизації виробництва. Керівництво «Apple» просто не розуміло, що не можна в один момент перейти від організації, в якій є досвід управління тільки працею робітників низької кваліфікації (їх праця використовується на збірці), до організації епохи автоматизованого виробництва. Відсутність цієї завчасної організаційної підготовки виробництва та перебудови управління обернулися великими втратами з початком експлуатації нового заводу (Фремонт, штат Каліфорнія), де випускалися «Macintosh».

*Таблиця*

Приклад функціональної карти

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| факториконкурентоспроможності | сегменти ринку | конкуренти |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ціна | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Технічні характеристики | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| надійність | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Сумісність з мережами і базами даних | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| Сумісність програмного забезпечення | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| зручність користування | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Зручність технічного обслуговування | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 |

*Примітка.*

* а) сегменти ринку: 1 - банки і великі комерційні структури; 2 - спільні підприємства та представництва іноземних фірм; 3 - промислові акціонерні товариства; 4 *-* малі підприємства; 5 - державні органи влади та громадські організації; б - навчальні заклади;
* б) конкуренти: 1 - вироби «червоної збірки» (компанії «Юнівер», «Віст», «Ток», «Формоза», «Ексімер», ІВК і ін.); 2 - вироби «жовтої зборки» відомих фірм-бренд-нейм (компанії R-stylc і ін.); 3 - вироби «жовтої зборки» маловідомих фірм (компанії «R & К »і ін.); 4 - вироби «білої збірки» відомих фірм-бренд-нейм (фірми IBM, «Compaq», «Dell», IIP і ін.); 5 - вироби «білої збірки» маловідомих фірм.

Оцінки чинників: 4 - дуже важливий фактор; 3 - важливий фактор; 2 - маловажний фактор; 1 - незначний фактор.

Результати: продукти конкурентів 1-ї групи найбільш підходять сегменту 6; 2-й - 2 і 3; 3-й - 4 і 5; 4-й - 1; 5-й - 1 і 2 (за найбільшою кількістю збігів або близькості оцінок).

Перевірити рівень конкурентоспроможності свого підприємства або фірми можна також за допомогою наведеного нижче тесту, питання якого дадуть вам можливість більш повно оцінити як свої сильні і слабкі сторони, так і конкурентів, а також краще зрозуміти якого роду інформацію про конкурентів потрібно збирати і як її систематизувати.

**5. Оцінювання фінансової стабільності конкурентів в окремих сегментах міжнародних ринків товарів і послуг.**

Аналіз організації збутової мережі конкурентів на міжнародних ринках доцільно проводити за такими етапами:

1) аналіз побудови збутової мережі (кількості рівнів каналів розподілу продукції; наявності роздрібної мережі, оптової збутової мережі);

2) порівняльний аналіз витрат товароруху (швидкості виконання заказів; можливості термінової доставки товарів; готовності прийняти товар назад при наявності дефекту; можливості використовувати різні види транспорту і забезпечувати необхідні обсяги разовик поставок в залежності від вимог покупців; ефективності служби сервісу; рівня організації складської мережі; наявності достатніх рівні страхових запасів; цін на доставку товарів);

3) порівняння засобів використовуються (Предмет аналізу: реклама (ступінь пізнаванності товару, знання споживачыв відносно конкретних характеристик товару, рівень іміджу товару та засоби його підвищення/зниження, результативність дії реклами на споживачів); засоби просування торгівлі (виставки, демонстрації та ін.); зв'язки з громадськістю (статті, презентації, брошури та ін.); персональна робота з покупцем з метою переманювання потенційного покупця у конкурента).

Аналіз динаміки цін конкурентів. Головною перепоною використання традиційних методів аналізу руху цін, що використовуються при оцінці результатів виробничогосподарської діяльності підприємства, є відсутність точної інформації, на базі якої приймаються рішення про зміну цін. Найбільш вірогідні напрями динаміки цін конкурентів дозволяють визначити ряд прийомів:

1. Узагальнення практики змін цін (стратегії ціноутворення; несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, що створюються внаслідок проблем в ціноутворенні; практики надання знижок покупцям на конкретні товари);

2. Вплив еластичності попиту на динаміку цін (визначення та інтерпретація коефіцієнту еластичності попиту за ціною);

 3. Взаємовплив цінової політики конкурентів (визначення та інтерпретація коефіцієнта перехресної (взаємної) еластичності попиту);

4. Цінова дискримінація з боку конкурентів (монопольно висока ціна; монопольно низька ціна; монопсонічно низька ціна);

5. Вплив доходів споживачів на зміну цін (визначення та інтерпретація коефіцієнта еластичності попиту за доходами);

6. Контроль динаміки цін на товари конкрентів (динаміки обсягу продажів у натуральному і вартісному вираженні; змін цін конкурентів за різними групами товарів; обсягів продажів за зниженими цінами; сегмента споживачів, що отримує найбільшу вигоду від зниження цін; динаміки витрат на маркетинг; думки потенційних покупців з приводу товарів, що продаються; незадоволення ціною, що пропонується; змін позицій споживачів відносно підприємства-конкурента).

Як відомо, кількісно реакцію попиту на зміну ціни можна виміряти за допомогою коефіцієнта еластичності попиту за ціною ():

= .

На основі аналізу значень і динаміки Ец можна зробити загальні висновки про залежність процесу реалізації продукції від споживчого попиту і можливих дій конкурента в області цін. Загальна характеристика значень коефіцієнта еластичності попиту за ціною наведена нижче:

Таблиця

Загальна характеристика значень коефіцієнта еластичності попиту за ціною

|  |
| --- |
| Характеристика коефіцієнта еластичності попиту за ціною |
| Величина коефіцієнта | Характеристика |
| >1 | - товар призначений для спеціального сегмента покупців, щочуйно реагують на зміну ціни, тому що її фіксована зміна веде добільшої (у відсотковому відношенні) зміни кількості реалізованоїпродукції;- товар займає значну частину в бюджеті споживачів, щовизначає тверді вимоги до його якості й ціни;- товар має замінники з даної або суміжних товарних груп,вироблених конкурентами. Чим вище еластичність, тим більшетаких товарів-замінників й, відповідно, вище інтенсивністьконкуренції |
| < 1 | - невелика кількість підприємств, що реалізують даний товар;- споживачі продукції конкурента малочутливі до зміни ціни;- за інших рівних умов, чим нижче еластичність попиту на товар,тим меншу частку він займає в бюджеті споживача |
| = 1 (рівновіжний стан) | - збільшення або зменшення ціни на продукцію не змінює загальний розмір одержуваної виручки від продажів |
| Характеристика коефіцієнта перехресної еластичності попиту |
| Величина коефіцієнта | Характеристика |
| > 0 | свідчить про взаємозамінність товарів конкурентів та їхнєбезпосереднє суперництво на ринку. Конкуренція тим жорсткіше,чим вище позитивні значення коефіцієнта |
| < 0 | свідчить про взаємодоповнюваність товарів, тобто зміна ціни натовар А конкурента j вплине на зміну обсягу реалізації товару Вконкурента i, й навпаки |
| = 0 | свідчить про те, що відповідні товари не пов'язані між собою і єнезалежними, тобто по даних групах конкуренти не конкурують йінтенсивність суперництва між ними мізерно мала |
| Характеристика коефіцієнту еластичності попиту за доходами |
| Величина коефіцієнта | Характеристика |
| < 0 | низька якість продукції, тому що при збільшеннідоходів покупець скорочує обсяги її споживання |
| 0 << 1 | товари даної категорії відносять до товарів першоїнеобхідності |
| > 1 | задовільна якість товарів |
| >1,   | товари даної категорії відносять до предметіврозкоші |

Для оцінки міри впливу цінової політики конкурентів на реалізацію продукції підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт перехресної (взаємної) еластичності попиту. Він характеризує ступінь реакції обсягу попиту на певний товар і-го конкурента при зміні ціни іншого товару, реалізованого j-м конкурентом:

=.

Загальна характеристика значень коефіцієнта перехресної (взаємної) еластичності попиту наведена вище. Оцінку перехресної еластичності можна проводити з використанням спеціальної матриці:

Таблиця

Матриця перехресної еластичності попиту за товарами двох підприємств-конкурентів (приклад)

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурент i → | Товарний асортимент |
| А1 | А2 | А3 | А4 | А5 | …. |  |
| Конкурент j ↓ |  |
| Товарний асортимент | В1 | 1,1 | 0,1 | 1,8 | 0,4 | 0,5 |  |  |
| В2 | 5,1 | 0,3 | -0,1 | 0,4 | 0,6 |  |  |
| В3 | 5,3 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,1 |  |  |
| В4 | 2,6 | 0,3 | -2,5 | -3,1 | 1,3 |  |  |
| В5 | 1,8 | 0,1 | -2,3 | -2,6 | 0,0 |  |  |
| ….. | ….. | …… | …… | …… | ……. | …… | …… |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Наведемо інтерпретацію результатів розрахунків, наведених у табл. 3.2. Кількість реалізованої продукції В1 знаходиться в прямій залежності від змін цін товарної групи А1-…- А5. Таким чином, дані товари є взаємозамінними. Для товарної групи В1-…- В5 конкурента j й продукції А1 конкурента i взаємозамінність максимальна. Якщо припустити, що дана номенклатурна група становить більшу частку в обсязі реалізованої продукції, то конкуренту j невигідно підвищувати ціни на дані товари, тому що в цьому випадку в нього різко зменшуються обсяги реалізації за рахунок того, що попит переключається на товар А1. І, навпаки, з погляду витиснення і-го конкурента з аналізованого товарного ринку j-му підприємству дуже вигідно знижувати ціни, тоді товар А1 буде повністю замінений товарами В1-…- В5. Найбільш жорстка конкуренція спостерігається за товарами В2-А1 і В3-А1.

Від’ємне значення коефіцієнту перехресної еластичності свідчить, що зміна цін на товари А3-А4 вплине на зміну обсягів реалізації товару В4 в зворотному напрямі. Тобто вони є взаємодоповнюючими товарами. Особливо ярко взаємодоповнюваність проявляється в асортиментних групах В4-В5 і А3-А4.

Таким чином, конкуренту j вигідно знижувати ціни на продукцію А3-А4, оскільки це дозволить збільшити збут товарів В4-В5. І, навпаки, конкурент i буде дотримуватися стратегії стабілізації і підвищення цін на свою продукцію з метою зменшення попиту на товари конкурента.

Товарні пари В3-А2, В2-А3, В3-А3, В3-А4, В5-А5 – нейтральні товари – по даних групах товарів конкуренти не суперничають й інтенсивність протиборства між ними мізерно мала. Таким чином, при розробці стратегії ціноутворення дані товарні групи можуть не прийматися до уваги.

Найбільш часто цінова дискримінація спостерігається на ринку взаємозамінної продукції (Ец(ij)>0) на високомонополізованих ринках, де встановлюються монопольно високі (низькі), а також монопсонічно низькі ціни. Монопсонічно низькі ціни встановлюються домінуючим споживачем продукції даного ринку нижче рівня сформованих ринкових цін з метою одержання надприбутку й/або компенсації необґрунтованих витрат шляхом зниження власних витрат за рахунок постачальника.

Ознаки встановлення цінової дискримінації наведено в табл.

Таблиця

Можливості та ознаки цінової дискримінації

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості цінової дискримінації | Ознаки |
| Встановлення монопольно високої ціни | навмисне скорочення обсягів виробництва й/або реалізації при незмінній якості; приховане зменшення обсягів виробництва й/або реалізації продукції |
| Встановлення монопольно низької ціни | штучне створення на ринку умов, при яких придбання споживачем товару в інших підприємств стає економічно невигідним; реалізація продукції домінуючого на ринку підприємства за цінами нижче собівартості й/або нижче рівня, що склався на конкурентних ринках; не обумовлене кон'юнктурою ринку й динамікою витрат виробництва зниження прибутку в умовах стабільного (зростаючого) попиту на даний товар за певний період часу |

Для оцінки відхилення встановленої ціни на ринку від об’єктивної ціни, яка відображає реальну ринкову кон’юнктуру, необхідно визначити ціну, яка склалася на даному або аналогічному конкурентному ринку (включаючи світовий) такого ж товару або його замінника. При неможливості взяти за базу порівняння реальну конкурентну ціну її можна замінити орієнтовною конкурентною ціною ():

= х (),

де  – фактична ціна підприємства-монополіста, гр. од.;

I – регіональний індекс росту цін (інфляції) по даній групі продукції,%;

 – індекс фактичного росту цін по розглянутій продукції, %.

При виборі бази порівняння ціни аналізованої продукції на аналогічному конкурентному ринку базову ціну необхідно скорегувати за формулою:

= х ,

де  – базова ціна (уточнене значення конкурентної ціни), гр. од.;

 – фактична ціна аналізованої продукції на порівнюваному конкурентому ринку, гр. од.;

I – регіональний індекс зростання цін (інфляції) по даній групі продукції, %;

Iк – регіональний індекс зростання цін на порівнюваному конкурентному ринку, %.

Таким чином, при встановленні фактів цінового тиску конкурентів за рахунок їхнього монопольного становища на ринку необхідно мати на увазі, що зміна цін (з урахуванням інфляційних процесів) і обсягів виробництва (у натуральному вимірі) повинна визначатися стосовно їхніх значень, які мали (або мали б) місце на конкурентному ринку, а не стосовно їхніх величин, досягнутих у попередній період часу.

Для оцінки залежності обсягу продажів від динаміки доходів споживачів використовують коефіцієнт еластичності попиту за доходами ():

 = Процентна зміна доходів споживачів\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

 Процентна зміна кількості реалізованої продукції

Аналіз значень  по різних групах товарів дає можливість визначати майбутні зрушення в асортименті залежно від зміни доходів споживачів і на цій основі передбачати можливу динаміку цін конкурента.

Головний результат аналізу інформації про ціни – скорочення кількості несподіваних ситуацій у сфері цінової політики конкурентів.

Оцінка фінансової стабільності конкурентів проводиться в ситуаціях, коли: аналізовані підприємства працюють у галузі, де велика ймовірність банкрутства й/або високий рівень конкуренції; реалізовані товари регулярно терплять комерційний провал; існуючі збутові мережі «відмовляються» (під тим або іншим приводом) реалізовувати продукцію підприємств; різко зменшуються доходи бізнесу й/або виплачувані дивіденди; підприємства часто змушені робити радикальні переміщення в нові сфери бізнесу.

Часто пояснення подібних ситуацій криється у фінансовій нестабільності окремих підприємств. Для уточнення попередніх исновків на цей рахунок необхідно розрахувати й проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників. Дані для їхнього розрахунку можна одержати з річного балансу підприємства, звітів діяльності податкових служб й інших джерел.

При загальній оцінці фінансового стану основним завданням є виявлення й аналіз тенденцій розвитку фінансових процесів на підприємстві. Оцінку фінансової стабільності конкурентів можна провести за такими показниками: показники платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття, загальний коефіцієнт ліквідності); показники фінансової стійкості (коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, коефіцієнт довготермінового залучення позикових коштів, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт накоплення амортизації); показники рентабельності (рентабельність вкладів у підприємство, рентабельність виробничих фондів, рентабельність реалізованої продукції).

Комплексний аналіз фінансової стійкості підприємства включає декілька етапів: по-перше, фінансова стійкість оцінюється на основі аналізу співвідношення власного і позикового капіталів; по-друге, робиться аналіз фінансової рівноваги між активами і пасивами й оцінка фінансової стійкості за функціональною ознакою; по-третє, фінансова стійкість аналізується на основі співвідношення фінансових і нефінансових активів. Розраховуються такі показники:

 1) коефіцієнт незалежності (фінансової стійкості);

 2) коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

 3) коефіцієнт фінансової залежності;

 4) коефіцієнт поточної заборгованості;

 5) коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (коефіцієнт платоспроможності);

 6) коефіцієнт фінансового левериджу або коефіцієнт фінансового ризику. Чим вище рівень першого, четвертого і п'ятого показників і нижче за другий, третій і шостий, тим стійкіше фінансовий стан підприємства.

Можливе виділення чотирьох типів фінансових ситуацій: абсолютна стійкість фінансового стану; нормальна стійкість фінансового стану; нестійкий фінансовий стан; кризовий фінансовий стан. У випадку негативних значень показників платоспроможності має сенс оцінка ймовірності банкрутства конкурента. Таку оцінку можна зробити за різними методиками. Одним з найбільш популярних на Заході є підхід, заснований на розрахунку індексу Е. Альтмана.

Про успішну фінансову діяльність свідчить високий імідж і ділова репутація підприємства. Для цього необхідно стежити за дотриманням співвідношень показників економічного зростання. Можливі темпи розвитку підприємства, а також зміну співвідношень, що склалися між різними джерелами фінансування, фондовіддачею, рентабельністю виробництва і дивідендною політикою, характеризує коефіцієнт стійкості економічного зростання. Цей показник характеризує дохід на одиницю вкладених коштів, який повинні принести інвестиції, щоб бути виправданими. Він виражається як відсоткова ставка від суми вкладених коштів. Ступінь ринкової стійкості і гарантованість підприємством своїх зобов'язань визначають коефіцієнти фінансової залежності: коефіцієнт автономії – одна з характеристик незалежності або залежності підприємства від позикових джерел; коефіцієнт позикових коштів. Його значення дуже близьке до коефіцієнта автономії, однак коефіцієнт позикових коштів явно показує, яких коштів у підприємства більше – позикових чи власних. Чим більше значення цього показника, тим більша залежність підприємства від позикових коштів; коефіцієнт покриття інвестицій – він більш «м'який» порівняно з коефіцієнтом автономії. Загальноприйняте значення цього показника – 0,9, критичне значення дорівнює 0,75. Значне зростання довгострокових позикових засобів негативно впливає на діяльність підприємства.

Однак основним показником, що характеризує займану позицію підприємства на ринку з погляду його «популярності», є ринкова вартість підприємства. Вона може обчислюватися базуючись на різних підходах з урахуванням поставленої мети. Проблема оцінки вартості підприємства як діючого «бізнесу» виникає не тільки у випадку приєднання, злиття, поглинання, продажу частини підприємства, придбання акцій, але й для визначення ступеня його економічного зростання з позиції ринку, його інвестиційної привабливості. Сутність професійної оцінки вартості підприємства полягає у визначенні поточних і майбутніх вигод від володіння «бізнесом» чи його частиною в грошовому вираженні. Існують такі методи оцінки вартості підприємства: формульний метод – використовується для оцінки підприємств, які найбільш часто продаються, і оцінювач має накопичений досвід оцінки об'єктів певного виду; балансові методи – в їх основі лежать деякі перетворення балансу підприємства: метод балансового власного матеріального капіталу і метод ринкового власного матеріального капіталу. Існують і інші модифікації балансових методів оцінки, сутність яких зводиться до найбільш достовірного визначення вартості майна підприємства, не враховуючи при цьому прибутковості бізнесу; методи, засновані на показниках доходу і грошових потоків; метод дисконтованого грошового потоку; метод оцінки на основі показника ринкової привабливості.

В економічній теорії і господарській практиці для оцінки достатності ресурсів, що дозволяють формувати і розвивати конкурентні переваги, широко застосовується методика оцінки фінансової стійкості підприємства. Даний параметр характеризує здатність економічного суб'єкта забезпечувати виробничий процес тільки за рахунок власних обігових коштів чи власними обіговими коштами і довгостроковими кредитами або власними обіговими коштами довгостроковими і короткостроковими кредитами.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства необхідний узагальнюючий критерій. Такий критерій доцільно будувати на базі згортання часткових показників в один. На практиці при побудові узагальнюючого критерію часто використовується лінійне згортання, що має назву рейтингу.

Для вибору підприємства – еталону, що має найбільш сприятливі умови для розвитку конкурентних переваг, авторами була проведена рейтингова оцінка за методикою, розробленою Шереметом А. Д. і Сайфуліним Р. С. У деяких літературних джерелах ця методика носить назву методики багатовимірного порівняльного аналізу. Такий аналіз передбачає визначення внутрішніх можливостей підприємства з використанням ряду економічних критеріїв: ефективності управління, ділової активності, інвестиційної привабливості і ринкової стійкості підприємства.

Однак, на думку авторів, для комплексної оцінки необхідно включити показники, що характеризують інноваційні ресурси підприємства як найважливішу складову факторів формування і розвитку його конкурентних переваг: частка персоналу, зайнятого у НДПКР, у загальній чисельності; частка майна експериментального і дослідницького призначення, придбаних машин і устаткування, пов'язаних з технологічними інноваціями в загальній вартості всіх основних засобів; частка прибутку від продажу нової або вдосконаленої продукції, а також продукції, виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій у розмірі виручки від продажу всієї продукції.

Використання інформації про фінансово-економічну діяльність конкурента. Отримана з різних джерел інформація про фінансово-господарську діяльність конкуруючої організації повинна являти собою не сукупність цікавих в пізнавальному сенсі показників, а базу даних, достатню для моделювання цієї самої фінансово-господарської діяльності конкурента. Справа в тому, що тільки на основі порівняльного аналізу такої моделі діяльності конкурента з моделлю своєї власної діяльності зацікавлена організація отримує можливість виявити свої неконкурентоспроможні або навіть просто негативні фактори впливу і розробити дієві заходи щодо їх усунення. Удосконалення діяльності за ринкових умов неможливе без виявлення і усунення факторів, умов і обставин, що перешкоджають розвитку бізнесу. Саме для цього потрібна інформація і дані, одержувані різними методами і з різних джерел в рамках проведення заходів конкурентної розвідки [112, c. 30].

Найбільш доступним і об'єктивним прийомом дослідження складних предметів, до яких і належить ризик невиявлення, є моделювання. Пошук моделі, що сприяє кращому вивченню сутності поставленої проблеми, є одним з основних правил керування ризиками. Важливо відзначити, що формування технології оцінки ризику невиявлення оцінним методом повинно будуватися не на якійсь одній моделі, а на основі взаємозалежної системи аналогових та інтуїтивних моделей, що дозволяють описати різноманіття послідовностей ланцюжка ланок на різних рівнях керування і урахування економічного суб'єкта з метою зведення до мінімуму пропускання істотних помилок, що дуже важливо за умов конкуренції. Визначення пріоритетів небезпечних зон потенційного ризику невиявлення і оцінки самої небезпеки пропускання істотних помилок в цих зонах дозволяють сконцентрувати увагу на суттєвих показниках при використанні пооб'єктного підходу до проведення аналітичних досліджень. Оскільки постановка мети є елементом дії, що спонукає, то моделювання цілей в процесі формування умов вдосконалення фінансовогосподарської діяльності є основним моментом, що визначає зміст самого процесу розвитку. Модель діяльності конкурента повинна бути багаторівневою, здатною надати проектовану систему на будь-якому з кількох наявних рівнів деталізації. Тому моделювання на багатьох рівнях природним чином випливає з принципу синтезу моделювання та проектування. Крім того, цей метод моделювання грає важливу роль при побудові та використанні будь-якої імітаційної моделі великого розміру. Порівняльний аналіз моделі діяльності конкуруючої фірми та модель діяльності зацікавленої організації повинен проводитися за певною технологією, оскільки вивчаються економічний і технічний стан цих двох підприємств. Перш за все, необхідно зробити опис кількості особливостей в вичерпному їх викладі за суттю. Потім повинні бути виділені головні характеристики досліджуваних суб'єктів і основні об'єкти порівняння.

Виділяють показники, за якими буде проводитися аналіз, встановлюється періодичність їх отримання. Показники розбиваються на основні та другорядні. Формується список показників, які очікуються на «виході» (наприклад перелік податків). При цьому показники підрозділяються на прогнозовані (значення яких можна обчислити за наявними факторами) і непрогнозовані (значення яких не можна обчислити за допомогою наявних факторів).

Визначаються вхідні та вихідні показники, необхідні для здійснення короткострокових (місяць, квартал) і середньострокових (рік) прогнозів.

Дається повний перелік чинників (показників), які не містяться в формах звітності, але істотно впливають на результат аналізу (наприклад курс долара, експортні ціни на товари, тариф на електроенергію, транспорт тощо). Якщо спочатку детально не описати цілі дослідження і не встановити форму і ступінь реально можливої точності висновків, то і ефективних результатів очікувати не можна.

До речі, перш ніж приступити до розробки моделі, слід визначити її вид. Потім виявляються характер і структура взаємозв'язків між показниками, призначеними для аналізу, визначається вплив кожного (як кількісно, так і якісно) з них окремо і у взаємозв'язку між собою на кінцеві результати аналізу.

Проводиться класифікація кожного показника (фактора) за такими видами:

– довготривалі;

– сезонні, що формують періодично повторювані в певну пору року коливання аналізованої ознаки;

– циклічні (кон'юнктурні), що характеризуються дією довготривалих циклів економіки;

– випадкові (нерегулярні), що не піддаються урахуванню і реєстрації.

Наприклад, на кінцеві фінансово-економічні результати діяльності можуть впливати сезонність виробництва, а також кліматичні умови. Оскільки основним критерієм оптимальності та планування продажів за ринкових умов є урахування і співвіднесення (суміщення) параметрів контролю в плануванні продажів, то для цього необхідно визначити модель розвитку організації (у т. ч. стратегія ринкової конкуренції), а зробити це можна, як уже було сказано, тільки на основі застосування відповідної технології, на базі результатів порівняльного аналізу, про який йшлося вище.