

## К ВОПРОСУ О ПОСТРОЕНИИ КОНКУРЕНТНОЙ КАРТЫ РЫНКА

Асп. Квасникова В.В.

(Витебский государственный технологический университет)

Методика оценки эффективности реструктуризации предполагает определение конкурентной позиции предприятия. Решение данной задачи заключается в построении конкурентной карты рынка путем классификации предприятий. В [1] предложено построение карты рынка, исходя из рыночных долей предприятий и темпа их прироста, рассчитываемых на основе показателя объема реализации. Карта рынка представляет собой матрицу, состоящую из шестнадцати типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значительным статусом обладают предприятия первой группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым - предприятия шестнадцатой группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

Основой построения конкурентной карты рынка является логнормальный закон распределения долей между конкурентами, в соответствии с которым большее количество предприятий концентрируется вокруг среднего значения. При этом предприятий, имеющих доли меньше среднего значения больше. Чем предприятий, обладающих долей больше среднего значения. Это очевидно, так как для доказательства такой ситуации достаточно наличие более двух предприятий на рассматриваемом рынке, при учете равенства сумм всех рыночных долей ста процентам.

Данная методика обладает следующими достоинствами:

- во-первых, позволяет учесть тенденцию развития конкурентной ситуации;
- во-вторых, установить степень доминирования предприятий на рынке;
- в-третьих, выделить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Несмотря на значительные достоинства, данная методика определения конкурентной позиции не учитывает стратегию предприятия, что является существенным ее недостатком.

В соответствии с общей стратегической моделью М. Портера существуют следующие базовые стратегии предприятия: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация (рис. 1)

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок, и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами. Лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

		<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО</b>	
		Неповторимость про- дукта для покупателя	Преимущества в себестоимости
<b>Страте- гическая цель</b>	Вся от- расль	Дифференцирова- ние	Лидерство в обла- сти затрат
	Один сегмент	Концентрация на сегменте	

Рис. 1 Матрица конкурентоспособности по М. Портеру

Используя стратегию дифференциации, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая продукт, который рассматривается как выделяющейся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, каждый, тем не менее, рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.д.

Согласно модели М. Портера зависимость между долей на рынке и рентабельностью (продукции) носит U - образную форму (рис. 2).

Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую долю рынка. Может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. С другой стороны, в соответствии с моделью М. Портера, небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. *Чтобы преуспеть, фирме не обязательно нужно быть большой.* Однако предприятие не располагающее эффективной и уникальной продукцией может "завязнуть в середине".

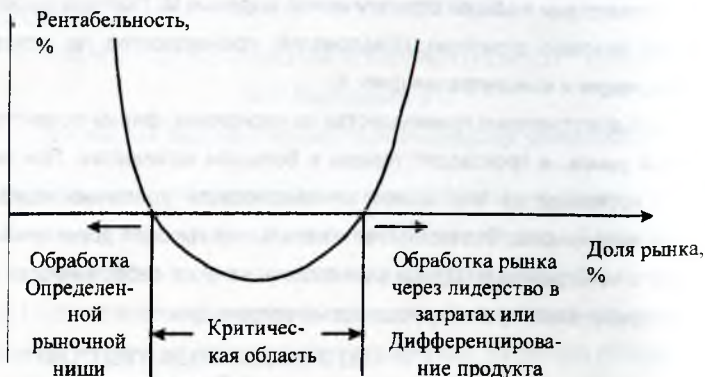


Рис. 2 Связь между рентабельностью продукции и рыночной долей по М. Портеру

Исходя из выше изложенного, можно заключить, что при определении конкурентной позиции предприятия помимо его рыночной доли, необходимо принимать во внимание, показатель рентабельность продукции. Таким образом, конкурентная позиция предприятия на рынке должна определяться с учетом показателя рентабельность продукции.

Построение предлагаемой конкурентной карты начинается с определения доли, занимаемым предприятием на рынке, после чего вся их совокупность разбивается на четыре группы: предприятия со значительной рыночной долей; предприятия с рыночной долей выше среднего; предприятия с рыночной долей ниже среднего; предприятия с незначительной рыночной долей.

Далее на основании данных о рентабельности продукции предприятий производится их распределение по пяти группам: высоко рентабельные; с рентабельностью выше среднего; с рентабельностью ниже среднего; низко рентабельные; убыточные.

Границы представленных групп определяются в соответствии со следующим алгоритмом:

1. Из совокупности предприятий исключаются убыточные, а так же, имеющие резко отличающиеся максимальные значения;
2. Среди рентабельных предприятий выбираются те, которые имеют максимальное и минимальное значение показателя.

3. Разность между максимальным и минимальным значениями делится на четыре, таким образом, определяется шаг интервала.

После разбиения совокупности предприятий на соответствующие группы формируется карта рынка, состоящая из двадцати положений (табл. 1)

Таблица 1

Конкурентная карта рынка предприятий

Позиция предприятия	Значительная рыночная доля	Рыночная доля выше среднего	Рыночная доля ниже среднего	Незначительная рыночная доля
Высоко рентабельные	1	3	6	10
С рентабельностью выше среднего	2	5	9	13
С рентабельностью ниже среднего	4	8	12	15
Низко рентабельные	7	11	14	16
Убыточные	17	18	19	20

В то же время, в зависимости от занимаемой позиции предприятие может относиться к той или иной группе:

- предприятия, имеющие 1, 2, 3 позиции относятся к группе лидеров рынка;
- занимающие 4, 5, 6, 7 место относятся к предприятиям с сильной конкурентной позицией;
- с 8 по 11 место принадлежит предприятиям со средней конкурентной позицией;
- с 12 по 15 имеют предприятия со слабой конкурентной позицией;
- с 16 по 20 - занимают аутсайдеры рынка.

Основное достоинство предлагаемой карты заключается в возможности учета различных стратегий предприятия, то есть лидер рынка должен иметь не только значительный объем продаж, но и высокую рентабельность, а предприятие, занимающее небольшую рыночную долю, при условии хорошей рента-

бельности не является аутсайдером рынка.

В отличие от карты Азоева, позволяющей проследить тенденцию изменения положения в течении определенного времени (до 5 лет), данная конкурентная карта составляется на один год. Однако, сравнивая положения предприятия на основе данных за несколько лет можно определить тенденцию развития рынка.

Предлагаемая методика построения конкурентной карты на основе показателей рыночная доля и рентабельность продукции, хотя и обладает преимуществом по сравнению с методикой Азоева, в то же время не имеет возможности учитывать финансовое состояние предприятий, что особенно важно в условиях нестабильной трансформационной экономики. Это обуславливает введение в методику построения конкурентной карты третьего показателя.

#### Литература

Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. -М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. -208 с.

Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993. - 693 с.

УДК 338.5:330.123.4/5

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УСТАНОВЛЕНИЮ ЦЕН НА НОВЫЕ ТОВАРЫ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Асп. Селезнева Ю.М.

(Витебский государственный технологический университет)

Одной из наиболее важных проблем, связанных с установлением цен производителями, является установление цен на новые товары. Решения по поводу цен на новые товары принимаются обычно при наличии очень небольшой информации, касающейся спроса, издержек и других факторов и весьма значительной неопределенности в отношении достижения успеха.