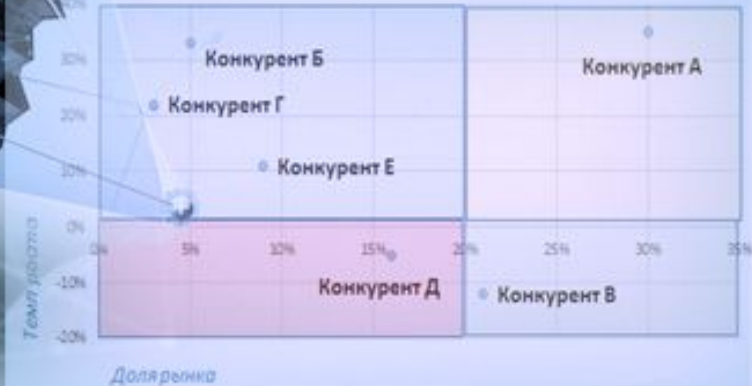




КАРТА КОНКУРЕНТОВ



Методы оценки конкурентоспособности товаров и услуг

Содержание занятия:

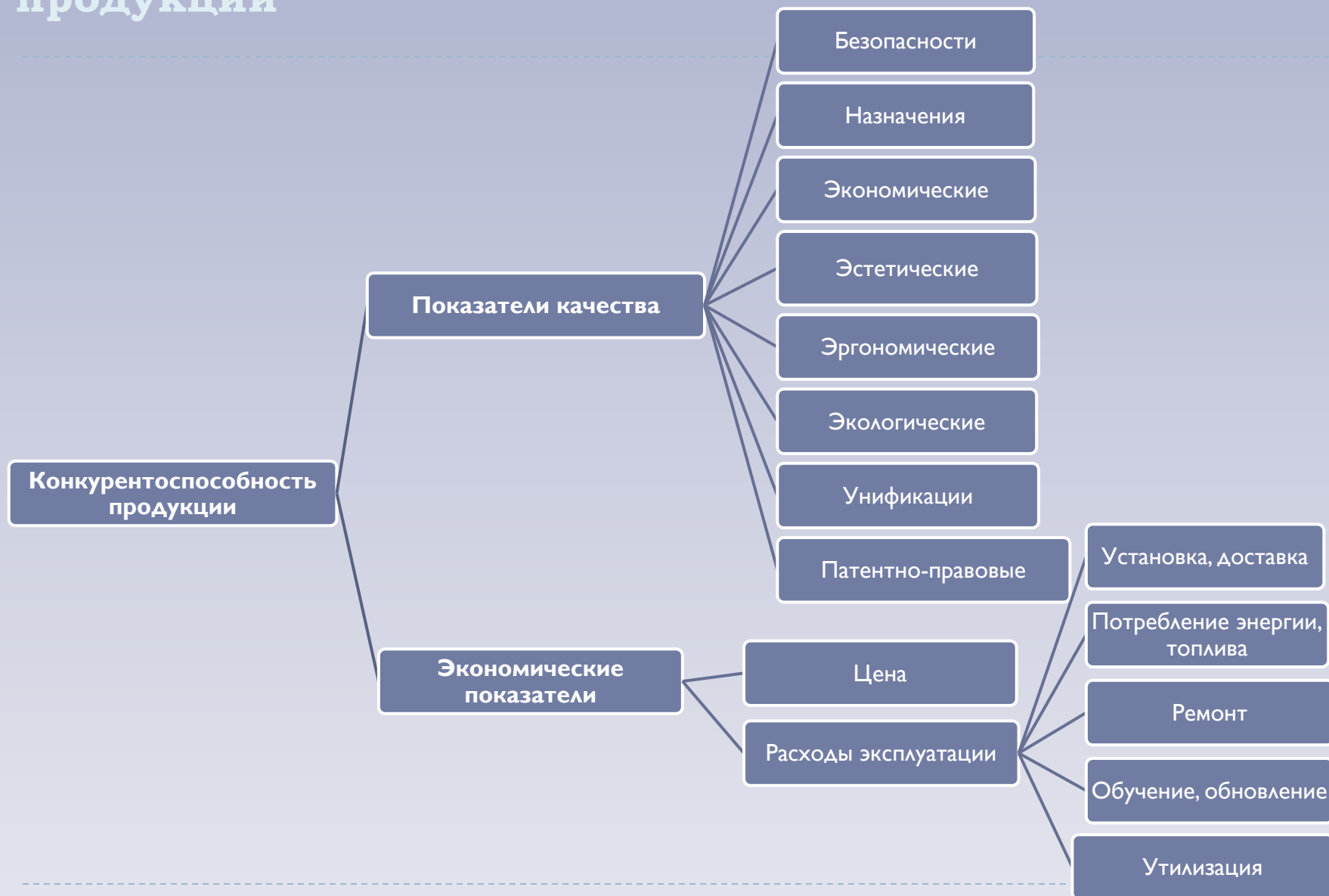
1. Понятие конкурентоспособности товара, конкурентные преимущества.
2. Классификация показателей оценки конкурентоспособности.
3. Экспресс методы оценки конкурентоспособности.
4. Пример использования табличных и графических методов при оценке конкурентоспособности продукции.
5. Анализ конкурентоспособности производителей растворимого кофе (рынок РФ).



- **Конкурентоспособность товара** означает его возможность противостоять конкурентам в долгосрочной перспективе и привлекать потребителей.
- Конкурентоспособность продукции, услуг определяется способностью предприятия максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы и возможности для ведения бизнеса на рынке.
- По М.Портеру, конкурентные преимущества можно обеспечить двумя способами:
 - 1) добиться лидерства в издержках;
 - 2) через дифференциацию товара.



Классификация показателей оценки конкурентоспособности продукции



Методы оценки конкурентоспособности продукции:

1. Экспресс - методы оценки (табличные/рейтинговые и графические методы);
2. Комплексная оценка (метод интегральных показателей, параметрическая оценка, комплексные методики оценки).

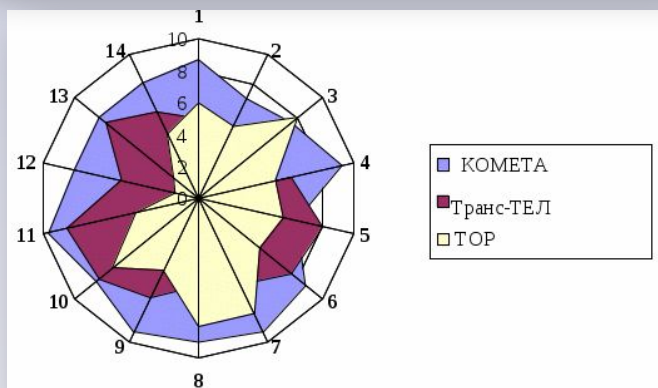


- В основу наиболее популярных методик оценки конкурентоспособности положены экспертные методы. Это прежде всего связано с двумя факторами:
- Показатели качества продукции трудно оценить количественно без использования экспертного подхода. Количественная оценка дает возможность сопоставления с конкурентами;
- Привлечение потребителей в качестве экспертов к оценке конкурентоспособности дает реальную картину потребительского мнения о товаре.



1. Методы экспресс - оценки конкурентоспособности

Графические методы (радар и многоугольник конкурентоспособности)



Табличный метод

Показатели	Вес фактора (его значимость)	Ваша фирма		Конкурент 1		Конкурент 2	
		Оценка (по 5ти бальной шкале)	Взвешенная оценка (ст. 2 * ст. 3)	Оценка (по 5ти бальной шкале)	Взвешенная оценка (ст. 2 * ст. 5)	Оценка (по 5ти бальной шкале)	Взвешенная оценка (ст. 2 * ст. 7)
1	2	3	4	5	6	7	8
Дизайн							
Эффективность							
Удобство							
Цена							
...							
ИТОГО:	Критерии конкурентоспособности	Ваш товар	Конкурент 1	Конкурент 2			
	Ассортимент	8	2	5			
	Цена	9	3	4			
	Внешний вид	3	7	9			
	Эффективность и результат	9	4	3			
	Срок годности	5	5	5			
	Дистрибуция	4	8	10			
	Рекламная активность	3	8	5			
	Уникальность предложения	8	4	4			
	Знание бренда	5	8	9			
	Лояльность к бренду	7	3	5			
	Качество персонала	4	4	5			

Радар конкурентоспособности — русская версия английской транслитерации (**RADAR**) — это метод оценки организаций, предложенный Европейским фондом менеджмента (EFQM).

Отлично дополняют друг друга, их целесообразно использовать совместно.

Оценка конкурентоспособности продукции (табличные и графические методы)

Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
Конкурент А	30%	35%
Конкурент Б	5%	33%
Конкурент В	21%	-12%
Конкурент Г	3%	22%
Конкурент Д	16%	-5%
Конкурент Е	9%	11%

Критерии конкурентоспособности	Ваш товар	Конкурент 1	Конкурент 2
Ассортимент	8	2	5
Цена	9	3	4
Внешний вид	3	7	9
Эффективность и результат	9	4	3
Срок годности	5	5	5
Дистрибуция	4	8	10
Рекламная активность	3	8	5
Уникальность предложения	8	4	4
Значие бренда	5	8	9
Лояльность к бренду	7	3	5
Качество персонала	4	4	5



Ключевые подготовительные этапы к оценке конкурентоспособности продукции

1. Выбор базовых объектов для сравнения - конкурентов. *При этом фирмы должны удовлетворять идентичные потребности покупателей и работать на одном сегменте рынка.*
 2. Выбор показателей для сравнения (показатели оценки конкурентоспособности) представляющих значимость для потребителей целевых сегментов рынка.
 3. Опрос потребителей для формирования понимания о том, какие представления целевая аудитория имеет о вашем товаре и о товарах конкурентов, оценки уровня знания и лояльности. *Привлечение потребителей в качестве экспертов к оценке конкурентоспособности обеспечивает достаточную объективность исследования, необходимо, несмотря на то, что это экспертные методы.*
-



Ключевые этапы анализа конкурентоспособности продукции:

1. Оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции
2. Построение карты конкурентов
3. Сравнительный анализ бизнес-портфеля
4. Анализ свойств товара (качественных показателей конкурентоспособности)
5. Сравнительный анализ цен
6. Позиционирование игроков на рынке



1. Оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции

Чем интенсивнее уровень конкуренции в отрасли:

- тем быстрее изменяется рыночная среда;
 - тем важнее мобильность и быстрая реакция на изменения;
 - тем выше уровень требуемых затрат, квалификации персонала и ожидания от продукта;
 - тем сложнее найти свободную рыночную нишу и успешную конкурентную стратегию;
 - тем выше риски снижения долгосрочной прибыли;
 - тем выше уровень развития и насыщения рынка.
-



- На первом этапе конкурентного анализа определите количество игроков, темп роста рынка, динамику появления товарных групп и новых товаров в отрасли.
- Выводы на данном этапе должны быть сделаны относительно интенсивности конкуренции, перспективах ее ужесточения и прогнозах изменения рынка на ближайшие 3 года.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Кол-во игроков	5	5	7	9	12
Темп роста рынка	20%	24%	21%	26%	23%
Кол-во товарных групп	1	3	3	3	3
Кол-во товаров	7	17	28	41	68
<i>по товарной группе 1</i>	7	9	12	15	24
<i>по товарной группе 2</i>		6	8	14	24
<i>по товарной группе 3</i>		2	8	12	20

Конкуренты	ТГ 1	ТГ 2	ТГ 3	ТГ 4	ТГ 5
Ваша Компания	+		+		+
Конкурент А	+	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+		
Конкурент Г	+		+	+	
Конкурент Д	+	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+		
Вывод:					

- ▶ Цель: понять тренд и правильно сделать прогнозы будущего развития рынка.

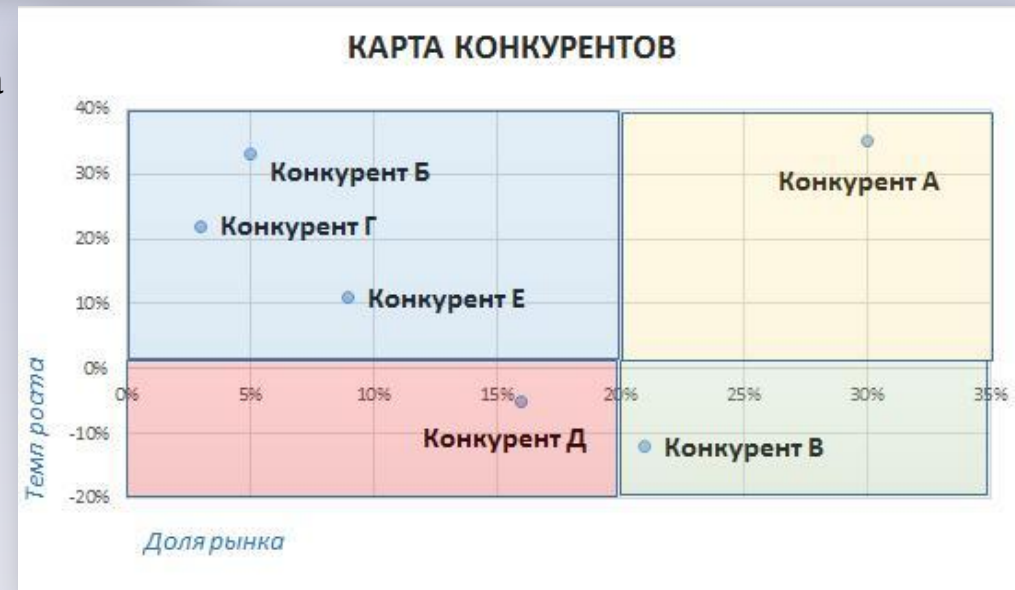
2. Построение стратегической карты конкурентов

- Карта конкурентов поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий.

Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
Конкурент А	30%	35%
Конкурент Б	5%	33%
Конкурент В	21%	-12%
Конкурент Г	3%	22%
Конкурент Д	16%	-5%
Конкурент Е	9%	11%

Цель: составить характеристику каждого конкурента.

- Конкуренты с высокой долей рынка и высокими темпами роста задают правила игры на рынке.
- Конкуренты с отрицательными или невысокими темпами роста могут служить хорошим источником для роста бизнеса.
- У конкурентов с высокими темпами роста можно поучиться успешным техникам продвижения и продаж.



3. Сравнительный анализ бизнес-портфеля

- Определите портфель конкурентов и сравните его с портфелем Вашей компании.
- Отметьте ключевые направления бизнеса каждого игрока (*оранжевые ячейки*)— это товарные категории, обеспечивающие самую высокую долю продаж и прибыли.
- Определите хиты продаж конкурентов по каждой товарной категории и подготовьте сравнительный анализ каждого «хита» конкурента с вашим товаром. Обязательно отметьте ключевые свойства продуктов.

Конкуренты	ТГ 1	ТГ 2	ТГ 3	ТГ 4	ТГ 5
Ваша Компания	+		+		+
Конкурент А	+	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+		
Конкурент Г	+		+	+	
Конкурент Д	+	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+		
Вывод:					



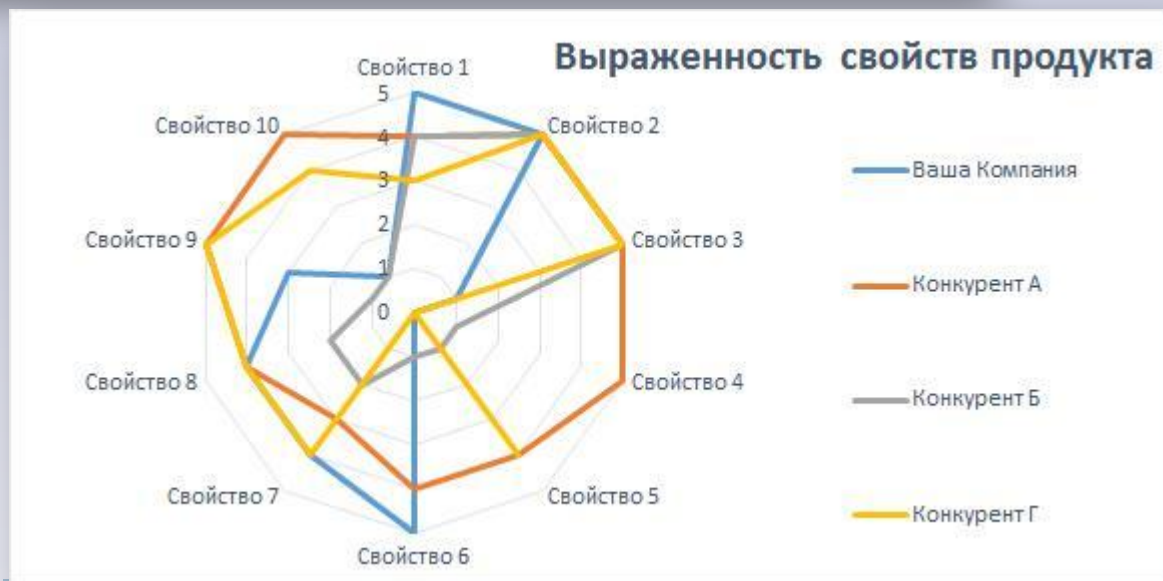
4. Анализ свойств Товара (показателей конкурентоспособности)

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Свойство 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3	⚠ 2	✗ 1
Свойство 2	✓ 5	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	✗ 1	✓ 5
Свойство 3	✗ 1	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	⚠ 2	✓ 4
Свойство 4	✗ 0	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Свойство 5	✗ 0	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✓ 4	⚠ 3	✓ 5
Свойство 6	✓ 5	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Свойство 7	✓ 4	⚠ 3	⚠ 2	⚠ 3	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3
Свойство 8	✓ 4	✓ 4	⚠ 2	⚠ 3	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3
Свойство 9	⚠ 3	✓ 5	✗ 1	⚠ 2	✓ 5	✓ 4	✗ 1
Свойство 10	✗ 1	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	✗ 0

Вывод:

Наиболее верный способ получения правдивой оценки товаров Вашей компании и конкурентов: опрос потребителей и проведение слепых тестов (без упаковки и возможности идентифицировать товар с производителем).

Выраженность свойств удобнее всего представить в виде «многоугольника характеристик товара»



5. Сравнительный анализ цен

- Распределите всех конкурентов по основным ценовым сегментам: низко-ценовой, средне-ценовой, высоко-ценовой и премиум сегменты.

Конкуренты	Low-priced	Middle-priced	High-priced	Premium
Ваша Компания	+	+		
Конкурент А	+	+	+	
Конкурент Б		+		
Конкурент В		+		
Конкурент Г	+			
Конкурент Д	+	+	+	
Конкурент Е				+



- Выявите крайние ценовые границы конкурентов и основной ценовой диапазон, в котором конкурент ведет свой бизнес: определите самую низкую цену, самую высокую цену и среднюю цену продаж.

Конкуренты	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
Ваша Компания	51	69	55
Конкурент А	40	90	53
Конкурент Б	68	73	71
Конкурент В	65	70	67
Конкурент Г	25	36	28
Конкурент Д	44	89	54
Конкурент Е	150	155	151



6. Позиционирование игроков на рынке

На данном этапе конкурентного анализа важно даже не само позиционирование товара каждого конкурента, а скорее сложившееся восприятие потребителей, а оно основано практически всегда на следующих критериях:

- известный — не известный
- дорогой - дешевый
- качественный — некачественный
- специализированный — обычный

Такое восприятие проще всего отразить на карте позиционирования.






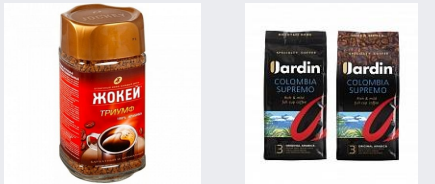


Анализ конкурентоспособности производителей растворимого кофе



рынок России, данные исследований за 2014 г.



Основные игроки Российского рынка растворимого кофе

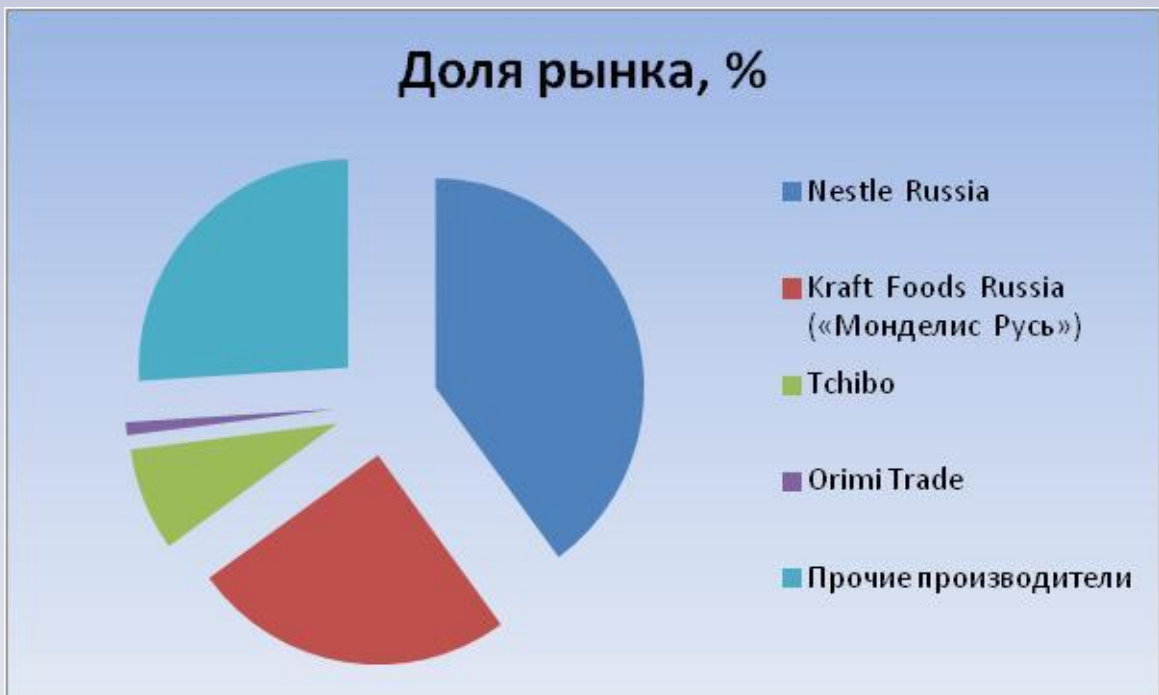
Компания	Торговая марка	Образец
Nestle Russia	«Nescafe»	
Kraft Foods Russia (сейчас «Монделис Русь»)	«Jacobs», «Maxwell House», «Carte Noire»	
Tchibo	«Tchibo»	
Orimi Trade (Россия)	«Жокей», «Jardin»	
Московская кофейня на паяхъ	«Московская кофейня на паяхъ»	
Чайно-кофейная компания «Гранд» (Россия)	«Гранд»	

Характеристики	Нестле Россия	Крафт Фудс Россия	Tchibo	Орими Трэйд
Тип компании	Часть ТНК	Часть ТНК	Международная	Российская
Наличие производства в России	Полного цикла	Полного цикла	Нет	Полного цикла
Наличие производства упаковки для кофе в России	нет	есть	есть	нет
Год начала работы на рынке	1995	1994	1993	1999
Объем производства в России, тонн	31 тыс.	12—13 тыс.	10—11 тыс.	около 7 тыс.
Молотый кофе / кофе в зернах	+	+	+	+
Растворимый гранулированный	+	+	–	+
Растворимый сублимированный	+	+	+	+
Растворимый порошковый	–	–	–	+
Кофейные смеси	+	+	–	+
Показатели знания / потребления основных марок	Высокие	Высокие	Высокие	Средние
Доля рынка, %	29 %	19 %	8 %	менее 4 %
Доля в сегменте растворимого кофе, %	40 %	25 %	8 %	Незначит.
Доля в сегменте кофе молотого / в зернах, %	Незначит.	Незначит.	Незначит.	30 %
Активность продвижения (PR, Реклама и пр.)	Высокая	Высокая	Средняя	Низкая

	Московская кофейня на паяхъ	Strauss Group	Paulig	«Гранд»
Тип компании	Российская	Международная	Международная	Российская
Наличие производства в России	Полного цикла	Фасовочный завод	Кофеобжарочный завод	Фасовочный завод
Год начала работы на рынке	1997	1992	1992	1994
Молотый кофе / кофе в зернах	+	+	+	–
Растворимый гранулированный	+	+	–	+
Растворимый сублимированный	+	–	–	+
Растворимый порошковый	+	+	–	+
Показатели знания / потребления основных марок	Средние	Средние	<i>Низкие</i>	Средние
Доля рынка, %	6%	менее 5%	менее 5%	менее 5%
Активность продвижения (PR, Реклама и пр.)	Низкая	Средняя	Низкая	Средняя

Распределение долей Российского рынка растворимого кофе

Производитель	Доля рынка, %
Nestle Russia	40
Kraft Foods Russia («Монделис Русь»)	25
Tchibo	8
Orimi Trade	1
Прочие производители	26



Количественный анализ показателей конкурентоспособности производителей кофе

(с использованием табличных и графических методов)

1. Определим состав оценочных показателей растворимого кофе.
2. Оценим важность каждого из них (*мнение потребителей*)
3. Выполним рейтинговую оценку продукции каждой организации по выбранной системе показателей
4. Графическая интерпретация результатов анализа (составление рекомендаций, позиционирование).



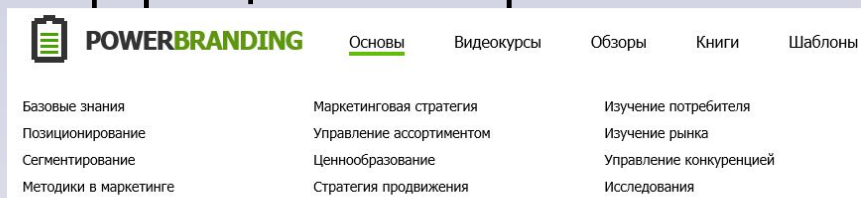
ДЗ:

1. Анализ своих вариантов товаров (услуг) с применением табличных и графических методов.
2. Рекомендации относительно позиционирования своего товара (услуги) на рынке и перспективных направлений развития.



Источники:

1. В.Д. Дорофеев, Ю.Т. Шестопап Конкурентные позиции бизнеса.- Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2010
2. Портер, М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010.
3. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Шестопап Ю.Т., Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А., Щетинина Н.Ю., Шмелёва А.Н. – М.: КНОРУС, 2013.
4. Калашникова Д.В., Кафтулина Ю.А. Современное состояние рынка кофе в России // Материалы 34 студенческой международной научно-практической конференции, 2015.
<http://sibac.info/studconf/econom/xxxiii/42299>
5. Информационный портал Power Branding



<http://powerbranding.ru/competition/mnogougolnik-konkurentos-posobnosti/>