

### **Бланк выполнения задания 3**

Написать эссе «Оценка конкурентного положения предприятия».  
Раскрыть тему эссе, корректно используя термины и понятия.

Для решения задания студенту следует:

- 1) объяснить содержание оценки конкурентного положения предприятия;
- 2) сформулировать выводы.

**«Оценка интенсивности конкуренции»**

## **Введение**

В системе маркетинга фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия окружающей среды, в которой действует фирма, принято называть маркетинговой средой фирмы. Котлер Ф. маркетинговую среду фирмы определил следующим образом: «Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества».[1]

Маркетинговая среда фирмы складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера).

Таким образом, конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.[2]

Существует множество определений конкурентов, приведем наиболее употребительные из них. Как было отмечено выше, конкуренты – это субъекты маркетинговой системы, которые своими действиями влияют на выбор фирмой рынков, поставщиков, посредников, формирование ассортимента товаров и на весь комплекс маркетинговой деятельности (что и влечет за собой необходимость их изучения). Рассматривая конкурентов как

субъектов маркетинговой системы более подробно, можно дать следующее определение. Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу. Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товар и/или услуга, производимые данной фирмой.[3]

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

С точки зрения маркетинга, важными в этом определении являются следующие аспекты:

Во-первых, речь идет о рыночной конкуренции, то есть о непосредственном взаимодействии фирм на рынке. Оно касается только той борьбы, которую ведут фирмы, продвигая на рынок свои товары и/или услуги.

Во-вторых, конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса. Именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом. Ведь если спрос удовлетворен товаром и/или услугой одной фирмы, то все остальные автоматически лишаются возможности продавать свою продукцию. А в тех редких случаях, когда

спрос практически неограничен, отношения между фирмами, предлагающими однотипную продукцию, часто бывает больше похож на сотрудничество, чем на конкуренцию. Такое положение, например, наблюдалось в самом начале реформ в России, когда небольшое количество начавших поступать с Запада товаров сталкивалось с практически ненасытным внутренним спросом.

В-третьих, рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Поэтому один из распространенных приемов, к которым прибегают фирмы, чтобы облегчить давление на себя конкурентного пресса, состоит в уходе на недоступные для других сегменты рынка.

### **Оценка интенсивности конкуренции**

#### **Способы ведения конкурентной борьбы**

Конкуренция в переводе с латинского языка значит «сталкиваться» и означает борьбу между товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта продукции. Конкуренция выполняет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя внедрять научно-технические достижения, повышать производительность труда, совершенствовать технологию, организацию труда и т.д.

Конкуренция является определяющим фактором упорядочения цен, стимулом инновационных процессов (внедрение в производство нововведений: новых идей, изобретений). Она способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий, рациональному использованию ресурсов, предотвращает диктат производителей (монополистов) по отношению к потребителю.

Конкуренцию можно условно разделить на добросовестную конкуренцию и недобросовестную конкуренцию.[8]

Добросовестная конкуренция, основными методами которой являются:

- повышение качества продукции
- снижение цен («война цен»)
- реклама
- развитие до- и послепродажного обслуживания
- создание новых товаров и услуг с использованием достижений НТР и т.д.

Одной из традиционных форм конкурентной борьбы, как уже было сказано, является манипулирование ценами, т.н. «война цен», используемая, в основном, для выталкивания с рынка более слабых соперников или проникновения на уже освоенный рынок.

Более эффективной и более современной формой конкурентной борьбы является борьба за качество предлагаемого на рынок товара. Поступление на рынок продукции более высокого качества или новой потребительной стоимости затрудняет ответные меры со стороны конкурента, т.к. «формирование» качества проходит длительный цикл, начинающийся с накопления экономической и научно-технической информации. В качестве примера можно привести тот факт, что известная японская фирма «SONY» осуществляла разработку видеомэгнитофона одновременно по 10 конкурирующим направлениям.

В настоящее время получили очень большое развитие различного рода маркетинговые исследования, целью которых является изучения запросов потребителя, его отношения к тем или иным товарам, т.к. знание производителем подобного рода информации позволяет ему более точно представлять будущих покупателей его продукции, более точно представлять и прогнозировать ситуацию на рынке в результате его действий, уменьшать риск неудачи и т.д.

Большую роль играет до- и послепродажное обслуживание покупателя, т.к. необходимо постоянное присутствие производителей в сфере

обслуживания потребителей. Предпродажное обслуживание включает в себя удовлетворение требований потребителей по условиям поставок: сокращение, регулярность, ритмичность поставок (например, комплектующих деталей и узлов). Послепродажное обслуживание- создание различных сервисных центров по обслуживанию купленной продукции, включая обеспечение запасными частями, ремонт и т.п.

В связи с большим влиянием на общественность средств массовой информации, прессы реклама является важнейшим методом ведения конкурентной борьбы, т.к. с помощью рекламы можно определенным образом формировать мнение потребителей о том или ином товаре, причем как в лучшую, так и в худшую стороны, в качестве доказательства можно привести следующий пример:

Во времена существования ФРГ у западногерманских потребителей большим спросом пользуется французское пиво. Западногерманские производители делали все, чтобы не допустить французское пиво на внутренний рынок ФРГ. Ни реклама немецкого пива, ни патриотические призывы «немцы, пейте немецкое пиво», ни манипулирование ценами, ни к чему не привели. Тогда пресса ФРГ стала делать упор на то, что французское пиво содержит различные вредные для здоровья химические вещества, в то время как немецкое якобы является исключительно чистым продуктом. Начались различные акции в прессе, арбитражные суды, медицинские экспертизы. В результате всего этого спрос на французское пиво все-таки упал – на всякий случай немцы перестали покупать французское пиво.

Но наряду с методами добросовестной конкуренцией существуют и другие, менее законные методы ведения конкурентной борьбы:

Недобросовестная конкуренция, основными методами которой являются:

- экономический (промышленный шпионаж)

- подделка продукции конкурентов
- подкуп и шантаж
- обман потребителей
- махинации с деловой отчетностью
- валютные махинации
- сокрытие дефектов и т.д.

К этому можно также добавить и научно-технический шпионаж, т.к. любая научно-техническая разработка только тогда является источником прибыли, когда она находит применение в практике, т.е. когда научно-технические идеи воплощаются на производстве в виде конкретных товаров или новых технологий.

Часто термины «промышленный» и «экономический» шпионаж используют как синонимы. Но между ними существует определенная разница, т.к. в принципе промышленный шпионаж является частью экономического. Экономический шпионаж сверх промышленного охватывает и сферы, характеризующиеся такими показателями, как:

1) рыночная стоимость всей произведенной в обществе конечной продукции и услуг за год;

2) сумма доходов предприятий, организаций и населения в материальном и нематериальном производстве и амортизационных отчислениях), его распределение по отраслям экономики, процентные ставки, запасы природных ресурсов, возможные изменения в технической политике, проекты создания крупных государственных объектов - заводов, полигонов, магистралей и т.д.

Ответ на вопрос, почему экономический шпионаж интересуется вышеперечисленными показателями государства, заключается в том, что многие страны дают обобщенные данные, из которых трудно установить

формирование доходов и расходов той или иной отрасли или всего государства. Особенно это относится к таким сферам, как финансирование различного рода научно-исследовательских работ в области ядерной физики и электронике, космической промышленности и др. То же относится и к содержанию различного рода спецслужб.

В принципе, в наше время, любое правительство хорошо развитой страны располагает крупными денежными средствами, не контролируемые парламентом. Эти суммы могут быть скрыты в различных статьях государственных расходов или не учтены в публикуемом государственном бюджете. Таким путем скрытого финансирования была создана, например, атомная бомба в США. Ее создание стоило правительству 2 млрд. долларов.

Основными объектами внимания промышленного шпионажа являются патенты, чертежи, секреты производства, технологии, структура издержек; экономический шпионаж кроме промышленных секретов охватывает, и макроэкономические показатели и включает в себя разведку природных ресурсов, выявление промышленных запасов; в связи с развитием маркетинга большую ценность приобретает сбор информации о вкусах и доходах различных социальных групп общества.

### **Конкурентные позиции**

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции.

Некой универсальной стратегии не существует. Каждая компания должна определить, какая из стратегий является для нее наилучшей, учитывая свою позицию в отрасли, а также свои цели, возможности и ресурсы. Даже в пределах одной компании для различных видов деятельности или товаров могут потребоваться различные стратегии. Например, компания Johnson & Johnson использует для своих ведущих торговых марок на стабильных внешних рынках одну маркетинговую

стратегию, а в своей деятельности по созданию новых высокотехнологичных продуктов, предназначенных для сферы здравоохранения, — другую.

Итак, рассмотрим основные конкурентные стратегии международного маркетинга, которые компании могут использовать в своей деятельности на внешних рынках.

Конкурирующие компании всегда отличаются своими целями и ресурсами. Одни компании обладают большими ресурсами, а другие испытывают недостаток средств. Одни компании — старые и устойчивые, другие — новые и неопытные. Одни борются за быстрый рост доли рынка, другие — за получение долгосрочной прибыли. Все эти компании будут занимать разные конкурентные позиции на рынках.

Вот три основных конкурентных стратегии позиционирования, которым могут следовать компании:

1. Абсолютное превосходство по издержкам. В этом случае компания упорно работает над достижением минимальных издержек производства и распределения, чтобы установить цену, меньшую чем у конкурентов, и завладеть значительной долей рынка.

2. Специализация. В данном случае компания сосредотачивает основные усилия на создании высокоспециализированного товарного ассортимента и международной маркетинговой программы, выступая, таким образом, лидером внешнего рынка в данной категории товаров. Большая часть потребителей предпочла бы обладать подобной маркой, если ее цена не слишком высока.

3. Концентрация. В данном случае компания сосредотачивает усилия на качественном обслуживании нескольких рыночных сегментов, а не на обслуживании всего рынка.

Компании, которые следуют четкой стратегии (одной из приведенных выше), скорее всего, преуспеют. Компании, которые проводят эту стратегию

наилучшим образом, будут получать наибольшие прибыли. Но если компании не придерживаются какой-либо четкой стратегии, стараются держаться золотой середины могут затеряться на мировом рынке среди прочих компаний отрасли.

Не так давно два консультанта по маркетингу, Мишель Трейси и Фред Вирзема, предложили новую классификацию международных конкурентных маркетинговых стратегий. Их исходный тезис заключается в том, что компании достигают позиции лидера рынка, предоставляя потребителям наивысшую ценность. Для предоставления высшей потребительской ценности компании могут следовать любой из трех стратегий, называемых ценностными дисциплинами. Вот эти стратегии.

1. Функциональное превосходство. Компания обеспечивает высшую ценность, лидируя в своей отрасли по цене и удобству. Она работает над снижением издержек и созданием эффективной системы предоставления потребительской ценности. Она обслуживает потребителей, которым требуются надежные, хорошего качества товары или услуги, но которые хотят получить их дешево, и не прилагая особых усилий.

2. Тесная связь с потребителем. Компания обеспечивает высшую ценность с помощью точного сегментирования «своих» внешних рынков и последующего точного приспособления своих товаров или услуг к нуждам целевых потребителей. Она специализируется на удовлетворении уникальных потребительских нужд, устанавливая с потребителями тесные взаимоотношения и собирая детальную информацию об их личных предпочтениях и привычках. Она обслуживает потребителей, которые готовы заплатить большую цену, чтобы получить именно то, что они желают.

3. Лидирующая позиция по товарам. Компания обеспечивает высшую потребительскую ценность, предлагая непрерывный поток новейших товаров или услуг, приводит к быстрому устареванию как ее собственных прежних товаров и услуг, так и товаров и услуг конкурентов.

Некоторые компании успешно следуют более чем одной ценностной дисциплине, применяя их одновременно. Однако такие компании встречаются редко. Не многие компании могут достичь превосходства более чем одной из этих дисциплин.

Ведущие компании концентрируются на одной из ценностных дисциплин, добиваясь в ней превосходства, и стараются придерживаться уровня отраслевых стандартов в двух других.

### **Оценка сильных и слабых сторон конкурентов**

В качестве первого шага, компания должна собрать данные по каждому виду предпринимательской деятельности конкурента на мировом пространстве за последние несколько лет. Она должна знать все о целях, стратегиях и результатах деятельности конкурента. Не для кого не секрет, что некоторые из вышеприведенных данных будет трудно получить. Так, к примеру, компании-производители товаров промышленного назначения сталкиваются с трудностями при определении доли рынка, приходящейся на компании-конкуренты, поскольку у них нет информационных служб, обслуживающих консорциум предприятий, аналогичных службам, к которым имеют доступ компании, производящие потребительские товары. Тем не менее любая информация, которую они смогут получить, позволит им сформировать более точную оценку слабых и сильных сторон своих конкурентов.

Изучение сильных и слабых сторон конкурентов компании обычно строится на основе вторичных данных, личного опыта и непроверенных слухов. Кроме того, компании могут получить дополнительную информацию, проводя первичное маркетинговое исследование потребителей, поставщиков и дилеров. В последнее время растет число компаний, применяющих базисный анализ. Они сравнивают свои товары и процессы предпринимательской деятельности с товарами и процессами конкурентов или ведущих компаний других рынков для поиска путей повышения качества и эффективности.

В процессе поиска слабых сторон конкурентов компания должна стремиться пересмотреть все предположения в отношении своей предпринимательской деятельности и рынка, которые не соответствуют действительности. Некоторые компании продолжают верить, что они производят самые качественные товары в индустрии, хотя это уже далеко не так. Многие компании становятся жертвами лозунгов, на подобие таких:

"Потребители предпочитают компании, производящие весь ассортимент товаров данной группы" или "Для потребителей важен уровень обслуживания, а не цена". Если конкурент строит свою деятельность на предположениях, которые в корне неверны, компания может обойти его.

Оценка спектра возможных реакций конкурентов[9]

Знание целей, стратегий, сильных и слабых сторон конкурентов позволяет не только во многом объяснить их вероятные действия, но предвидеть их возможные реакции на такие действия компании, как понижение цен, усиление стимулирования сбыта или выпуск на мировой рынок нового товара. Кроме того, каждый конкурент имеет собственные взгляды на предпринимательскую деятельность, обладает определенной внутренней культурой и убеждениями. Руководителям подразделений международного маркетинга необходимо глубокое понимание "склада ума" данного конкурента, если они хотят предвидеть его возможные действия или реакции.

Каждый конкурент реагирует на действия другой компании по-своему. Одни реагируют медленно или слабо. Они могут чувствовать лояльность своих потребителей; не сразу заметить сдвиги в образе действий конкурента; испытывать недостаток в ресурсах для организации противодействия. Другие конкуренты реагируют только на определенные виды атакующих действий, игнорируя остальные. Они могут, например, практически всегда предпринимать некоторые действия в ответ на снижение конкурентом цены, чтобы дать ему понять бесперспективность подобной акции. В то же время они могут никак не реагировать на усиление рекламы, рассматривая это как

менее значительную угрозу. Некоторые конкуренты быстро и решительно реагируют на любые атакующие действия. Большинство компаний, зная о подобных реакциях, избегают прямой конкуренции с ней и ищут более легкую пути. И наконец, есть конкуренты, которые демонстрируют совершенно непредсказуемые реакции. Нет никаких гарантий, что они отреагируют на то или иное обстоятельство, точно так же, как невозможно предвидеть их действия, основываясь на их экономическом положении, предыстории или каких-либо иных предположениях.

В некоторых отраслях мировых рынков конкуренты сосуществуют в относительной гармонии, тогда как в других они находятся в постоянной борьбе. Знание возможных реакций основных конкурентов дает компании ключ к пониманию того, как оптимально атаковать конкурентов или как защитить существующие позиции компании.

Выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать[10]

Предположим, руководство компании в основном уже выбрало своих главных конкурентов, принимая априорные стратегические решения в отношении целевых потребителей, каналов распределения и международного маркетингового комплекса. Эти решения определяют ту стратегическую группу, к которой принадлежит компания. Теперь руководство компании должно выбрать конкурентов, с которыми будет соревноваться наиболее энергично. Компания может сконцентрировать свои атакующие действия на одном из нескольких конкурентах.

### Сильные и слабые конкуренты

Большинство компаний предпочитают в качестве мишеней слабых конкурентов. Это требует меньше ресурсов и времени. Но эта тактика может не принести компании значительных результатов. Наоборот, компании необходимо состязаться с сильными конкурентами, чтобы проявить свои

способности. Более того, даже сильные конкуренты имеют некоторые слабости, и успешное выступление против них часто дает большую отдачу. Полезным средством определения сильных и слабых сторон конкурентов является анализ потребительской ценности. Он позволяет выявить те области, в которых компания наиболее уязвима от действий конкурентов.

#### Ближние и дальние конкуренты

Большинство компаний будет состязаться с конкурентами, которые больше всего похожи на них. В то же время попытка компании уничтожить ближнего конкурента может привести к тому, что она будет вынуждена избегать его, т.к. в случае успешной борьбы с ближайшим соперником иногда появляются более сильные конкуренты.

#### «Благонравные» конкуренты и конкуренты – «разрушители»

Компания действительно нуждается в конкурентах и даже получает от них выгоду. Существование конкурентов в результате дает некоторые стратегические преимущества. Конкуренты могут содействовать росту общего спроса на мировых рынках. Они могут нести общее бремя издержек, связанных с развитием рынка и товара, и содействовать становлению новых технологий. Компании-конкуренты могут обслуживать менее привлекательные сегменты или способствовать большей товарной специализации. В конечном итоге, объединившись, они могут выступать со значительно более сильных позиций при заключении разного рода соглашений с профсоюзами или государственными органами, регулирующими рыночную деятельность.

Однако компания не может рассматривать всех своих конкурентов как полезных. В отрасли часто существуют как "благонравные" конкуренты, так и конкуренты - "разрушители". "Благонравные" конкуренты играют по правилам, определенным в отрасли. Они предпочитают, чтобы отрасль была стабильной и процветающей, устанавливают разумные цены в соответствии с

издержками, побуждают других снижать издержки или повышать уровень специализации и довольствуются умеренными уровнями доли внешних рынков и прибылей. Конкуренты-«разрушители», напротив, нарушают правила.

Они пытаются купить долю рынка, не заработать ее, зачастую идут на неоправданный риск, и вообще сотрясают отрасль.

### **Заключение**

Компании уже не могут позволить себе уделять внимание только своему домашнему рынку, сколь бы емким он ни был. Многие отрасли промышленности являются глобальными отраслями, и тем фирмам, которые работают в глобальном масштабе, удастся добиться более низких затрат и большей известности.

С учетом потенциальных выгод и рисков международных рынков, компании ощущают потребность в систематическом подходе к принятию решений по международному маркетингу. Одним из основных факторов, влияющих на принятие решения о выходе на внешний рынок, является уровень конкуренции на данном рынке и конкурентоспособность собственных товаров и/или услуг.

В ходе разработки эффективной международной маркетинговой стратегии компания должна принимать во внимание, как своих конкурентов, так и своих существующих и потенциальных потребителей. Она должна постоянно заниматься анализом конкурентов и разрабатывать международные маркетинговые стратегии конкуренции, которые обеспечивают ей эффективное позиционирование по отношению к конкурентам и дают максимально возможное конкурентное преимущество.

Конкурентный анализ включает, во-первых, выявление основных конкурентов компании на основе анализа конкуренции, как в рамках отрасли, так и на внешних рынках. Во-вторых, он включает сбор компанией

информации о стратегиях, целях, сильных и слабых сторонах и спектре возможных реакций конкурентов. Обладая такой информацией, компания может определить, каких конкурентов следует атаковать, а каких — избегать. Конкурентная информация должна постоянно собираться, интерпретироваться и распределяться с использованием соответствующей информационной системы поддержки решений в области конкуренции на внешних рынках. Руководители международных маркетинговых подразделений и служб компании должны получать исчерпывающую и надежную информацию о действиях и решениях конкурента.

Предпочтение той или иной международной маркетинговой стратегии конкуренции отдается в зависимости от позиции компании на внешнем рынке и ее целей, возможностей и ресурсов. Конкурентная маркетинговая стратегия зависит от того, к какому типу относится данная компания, является ли она лидером рынка, компанией-претендентом, компанией-последователем или компанией, обслуживающей рыночные ниши.

Ориентация на конкурента - это, безусловно, важный аспект деятельности компании на сегодняшних мировых рынках, но компании не должны переусердствовать, действуя в этом направлении. Компании с большей вероятностью могут быть уязвимы со стороны потребителей с растущими потребностями и новых конкурентов, чем со стороны конкурентов, существующих в отрасли.

Компании, которые с равным вниманием следят как за действиями потребителей, так и конкурентов, — выбрали верную международную маркетинговую стратегию, и, скорее всего, добьются успеха, как на внутренних, так и на внешних рынках [11].

### **Список использованной литературы**

1. Котлер Ф. «Основы маркетинга». – М.: Экономика, 1990
2. Пахомов С.Б. Международный маркетинг: опыт работы зарубежных фирм. – М.: “Анкил”, 1993

3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. – К.: “Лібра”, 2002
4. Диденко Н.И., Самохвалов В.В. Основы международного маркетинга. – С.-Пб.: “Политехника”, 2000
5. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М: Внешторгиздат, 1993. – 304 с.
6. Орехов Н.А., Лаврухина Н.В. Оценка конкурентоспособности промышленной продукции. – Калуга: МГТУ, 1997. – 38 с.
7. Феоктистова Е. М., Красюк И. Н. Маркетинг: теория и практика. – М: Высшая школа, 1993.
8. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха. М: Машиностроение, 1993. – 80 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. – М: Высшая школа, 1988.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.

## Практическое задание 4

### К лекции 7 Оценка конкурентного положения и конкурентоспособности.

#### Часть 2.

Используя матрицу БКГ оцените конкурентоспособность различных предприятий на рынке автозапчастей в г. Тольятти. Особое внимание уделите предприятиям, находящимися в квадрате «Вопросительные знаки».

Для решения задания студенту следует:

1. Произвести расчеты темпов роста доли рынка автозапчастей и относительную долю рынка к основному конкуренту;
2. Оформить результаты расчетов в таблице 4;
3. Построить матрицу БКГ;
4. Сформулировать выводы.

Таблица 4.

Исходные данные для анализа конкурентоспособности на рынке автозапчастей в г. Тольятти

Предприятия	Доля рынка в первом году	Доля рынка в следующем году	Темпы роста доли рынка	Относительная доля рынка (к основному конкуренту)
1	2	3	4	5
ООО «ПТ Групп»	17,8	18,3	102,8	0,698
ООО «Авто Технологии»	8,9	9,2	103,37	0,351
ООО ТЕХМАШИНВЕСТ	21,5	26,2	121,86	-

ООО «ЕВРАЗ-АВТО»	18,0	19,7	109,44	0,752
ООО «ФРОСТ»	11,0	12,0	109,09	0,458
ООО «Синтон»	20,0	22,0	110	0,840

1. Темп роста доли рынка рассчитывается по формуле:

$$Tr = D_{пр} / D_{сл} * 100,$$

где  $D_{пр}$  – доля рынка в предыдущем году;

$D_{сл}$  – доля рынка в следующем году.

2. Относительная доля рынка определяется как отношение доли рынка компании к доле рынка основного конкурента.

Лидером рынка в первом году является компания ООО ТЕХМАШИНВЕСТ с долей в 26,2%.

Относительная доля рынка	
высокая (>1)	низкая (<1)
"Звёзды"	"Вопросительные знаки"
"Дойные коровы"	"Собаки"

Рисунок 1 - Матрица БКГ.

Используя матрицу БКГ, оценим конкурентоспособность различных предприятий на рынке автозапчастей в г. Тольятти. Особое внимание уделим

предприятиям, находящиеся в квадрате «Вопросительные знаки». Эти предприятия образуют группу аутсайдеров, которая контролирует половину рынка автозапчастей в г. Тольятти.

Таблица № 4

Исходные данные для оценки конкурентоспособности на рынке автозапчастей в группе аутсайдеров города Тольятти

Предприятия	Доля рынка в первом году	Доля рынка в следующем году	Темпы роста доли рынка	Относительная доля рынка (к основному конкуренту)
1	2	3	4	5
ООО «ПТ Групп»	17,8	18,3	102,8	0,698
ООО «Авто Технологии»	8,9	9,2	103,37	0,351
ООО «ЕВРАЗ-АВТО»	18,0	19,7	109,44	0,752
ООО «ФРОСТ»	11,0	12,0	109,09	0,458
ООО «Синтон»	20,0	22,0	110	0,840

Лидером рынка среди аутсайдеров является компания ООО "ЕВРАЗ-АВТО" с долей в 19,7%. Наибольший темп роста наблюдается у компании ООО «Синтон» с долей в 22,0%, однако относительно лидирующего конкурента - ООО «ТЕХМАШИНВЕСТ» с долей в 26,2 она ниже на 4,2%