

Ї АОЇ АЕ ЕЇ І ЕОДАЇ ОЇ Т АЇ АЇ АЕ²СО І ²АЇ ДЕ^а І НОА
 ДАЊОЇ ДАЇ І Т АЇ АЇ НЇ Т ААДНОАА

Розглянуто методи конкурентного аналізу: індекс Герфендаля, конкурентна модель ринку М. Портера, графічне позиціонування, метод семантичного диференціалу на прикладі підприємства ресторанного господарства.

The article deals with the methods of the competitive analysis: an index of Gerfendal, M. Porter's competitive market model, graphic positioning, a method of semantic differential on example of the enterprise of a restaurant business.

Галузь ресторанного господарства представлена широким спектром малих та великих підприємств, а також комплексних закладів, що надають послуги не лише з харчування, а й з організації дозвілля та кейтерингового обслуговування.

У ресторанному бізнесі, як і в інших сферах обслуговування, існує конкуренція. Більш висока в одних сегментах та нижча в інших. Для формування ефективної стратегії розвитку необхідно чітко зрозуміти, хто є конкурентом ресторану, а з ким і конкурувати не варто, оскільки він належить до зовсім іншого сегменту ринку.

Дослідження конкурентів та конкурентного середовища необхідне ресторану для того, щоб визначити свої переваги і недоліки в порівнянні з іншими представниками ринку, зробити висновки щодо власної конкурентної стратегії та заходів підвищення конкурентних переваг.

Для ефективного планування конкурентної стратегії ресторану необхідно з'ясувати про конкурентів все, що тільки можливо. Необхідно постійно порівнювати товари, ціни, канали і заходи стимулювання збуту з тими, які використовують конкуренти. Отже, важливим фактором інформаційного забезпечення формування ефективної стратегії ресторану є визначення його головних конкурентів.

Про актуальність проблем дослідження конкурентів та проведення їх аналізу свідчать праці багатьох зарубіжних і українських авторів: І. Ансоффа, Г. Азоева, А. Томпсона, П. Гордієнка, Л. Дідковської, Н. Яшкіної, М. Портера, К. Редченка, К. Уорда, Р. А. Фатхудинова.

Зокрема, П. Гордієнко, Л. Дідковська, Н. Яшкіна, К. Редченко пропонують здійснювати стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку за допомогою використання матричних методів аналізу. Дані методи дозволяють проводити аналіз секторів бізнесу підприємства (матриця BCG), конкурентних позицій підприємства (матриця GE/McKinsey), визначати спрямовану політику підприємства (модель Shel/IDPM) [4]. Недоліком даних методів є те, що вони майже в повному обсязі базуються на експертних оцінках, що підвищує можливість упередженого аналізу, та може привести до недостовірних результатів.

Г. Л. Азоев з метою дослідження конкурентів, пропонує використовувати алгоритм проведення конкурентного аналізу, виходячи з існуючих обсягів ринку та ринкових часток основних його гравців [1].

Портер М. досліджував теоретичні і практичні основи ведення економічної діяльності компаніями на локальних та міжнародних ринках. Проблеми конкуренції він зводив до 5 можливих загроз: постачальників, споживачів, товарів-замінників, нових конкурентів та існуючої конкурентної боротьби [7].

Не дивлячись на широке дослідження проблем конкурентного аналізу в науковій літературі, варто зазначити, що дослідження конкурентів, з урахуванням специфіки підприємств ресторанного господарства, майже відсутні.

Метою даної статті є розгляд різних методів конкурентного аналізу, вивчення їхніх переваг і недоліків, можливостей застосування в підприємствах ресторанного господарства.

Для підприємств ресторанного бізнесу доцільним є використання наступних методів аналізу конкурентів:

- аналіз із використанням індексу Герфендаля;
- конкурентна модель ринку М. Портера;
- графічне позиціонування;
- метод семантичного диференціалу.

Індекс Герфендаля використовується для оцінки рівня конкуренції на ринку ресторанних послуг. Він розраховується як сума квадратів часток ринку, які займають підприємства, що працюють у досліджуваній галузі [3]:

$$G = \sum q_i^2, \quad (1)$$

Оскільки частки ринку беруться у відсотках, то значення індексу може коливатися від 0 до 10000. Чим більше значення індексу Герфендаля, тим нижче рівень конкуренції на ринку і тим ближче він до монопольного.

Індекс Герфендаля може використовуватись для визначення конкурентного виду ринку. Як відомо, за рівнем конкуренції ринки можна розділити на чотири основних типи, які відрізняються один від одного кількістю продавців, однорідністю або диференціацією товару, рівнем впливу підприємства на рівень ціни, можливістю входу на ринок і виходу з нього, доступністю інформації та іншими характеристиками:

- конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- монополія.

Якщо значення індексу менше 400, то на ринку спостерігається вільна конкуренція.

Значення індексу від 400 до 1000 говорить про монополістичну конкуренцію. При індексі 1000–3000 ринок характеризується як олігопольний, понад 3000 – монопольний [2].

Нами проведено дослідження конкурентного середовища ресторану ТОВ "Бригантіна". За допомогою анкетування були визначені частки ринку, що займають основні його гравці (табл. 1).

Таблиця 1

Частки ринку представників конкурентного середовища ТОВ

№	Підприємство	Ринкова частка
1	ТОВ "Бригантіна"	0,22
2	Конкурент 1	0,27
3	Конкурент 2	0,2
4	Конкурент 3	0,18
5	Конкурент 4	0,07
6	Інші	0,06

Відповідно до результатів дослідження, індекс Герфендаля для конкурентного середовища ТОВ "Бригантіна" дорівнює:

$$G = \sum q_i^2 = 0,22^2 + 0,27^2 + 0,2^2 + 0,18^2 + 0,07^2 + 0,06^2 = 2022,00.$$

При розрахунку індексу частка ринку, що залишилася, (0,6%) не розподіляється між іншими представниками, оскільки вона в жодному разі не впливає на значення індексу. Конкурентне середовище ТОВ "Бригантіна", відповідно до індексу Герфендаля, є олігопольним.

До переваг даного методу варто віднести простоту розрахунків та можливість одержання чіткої інформації про ступінь конкуренції на ринку. Частка ринку кожного підприємства може бути досить легко визначена за допомогою вторинних джерел інформації або на основі "польових" досліджень.

Разом з тим, метод індексу Герфендаля має і слабкі сторони. Хоча індекс показує загальний рівень конкуренції на ринку, на його основі не можна оцінити співвідношення сил різних фірм, а у випадку невеликої кількості підприємств (олігополія та близькі до неї форми монополістичної конкуренції), саме співвідношення сил стає найважливішою інформацією про стан ринку.

Дана проблема підтверджується градаціями індексу при визначенні типу ринку, які носять чисто умовний характер.

Найбільш вдала модель для опису конкуренції була запропонована відомим американським маркетологом Майклом Портером в 1979 р. [7]. Відповідно до цієї моделі, діяльність фірми на ринку залежить від п'яти конкурентних "загроз" (рис. 1).

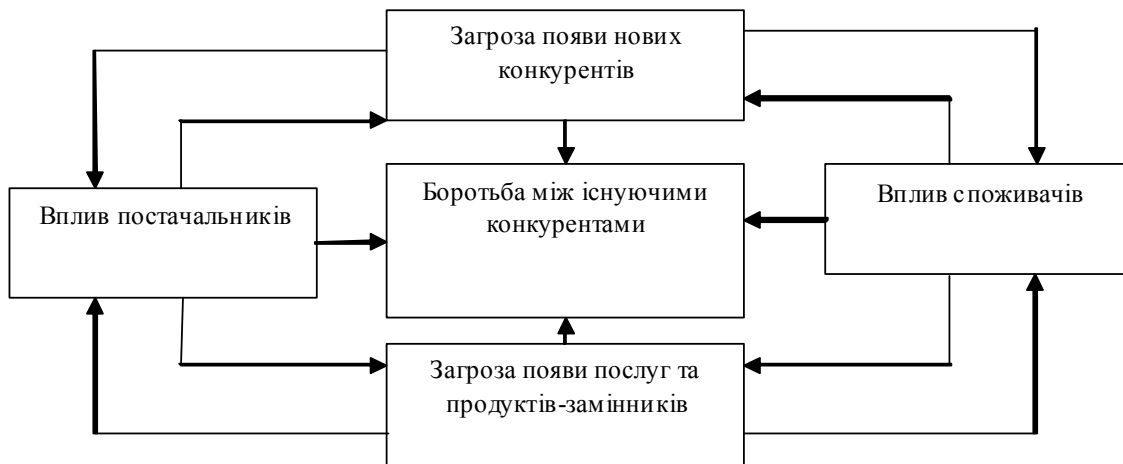


Рис. 1. Конкурентна модель ринку за М. Портером

Загроза з боку нових конкурентів у галузі ресторанного господарства, насамперед, визначається наступними вхідними бар'єрами:

- економія, пов'язана з масштабами виробництва;
- сильна диференціація продуктів та послуг (тематичні ресторани, бари, паби тощо);
- зростання потреби в капіталі;
- високі витрати;
- більш високі витрати в нових фірм (у зв'язку з "законом досвіду").

Загроза з боку продуктів-замінників виникає, якщо вони здатні забезпечити краще співвідношення ціни та якості, в порівнянні з наявними в галузі ресторанного господарства, продуктами та послугами або виробляються з більш високою нормою прибутку.

Сила впливу постачальників на конкурентоздатність ресторану зростає в наступних випадках:

- продукція унікальна або сильно диференційована;
- витрати переходу (витрати при переході від одного постачальника до іншого) високі; споживачі не є важливими клієнтами для групи постачальників.

Сила впливу покупців на конкурентоздатність ресторану зростає, якщо:

- продукти та послуги, що надаються рестораном стандартні, або не диференційовані;
- закупівля продуктів формує істотну частину витрат покупців.

Загострення конкуренції в самій галузі ресторанного господарства відбувається в наступних випадках:

- кількість фірм у галузі досить велика або вони приблизно рівні (у першу чергу за часткою ринку);
- ріст галузі відбувається повільними темпами, або галузь є стагнуючою;
- постійні витрати становлять значну частку собівартості;
- товар важко диференціювати;
- існують значні бар'єри для виходу з галузі (це характерно для олігопольного ринку на якому функціонує ТОВ "Бригантина");
- конкуренти використовують різні маркетингові стратегії і стиль керівництва.

Конкурентна модель середовища функціонування ТОВ "Бригантина", згідно М. Портера наведена на рис. 2.

Модель, розроблена Портером, може бути використана для опису конкуренції в будь-якій галузі. Вона дозволяє добре охарактеризувати та структурувати конкурентну ситуацію на ринку. На її основі можна не тільки оцінити конкурентоздатність компанії, але і прогнозувати її динаміку в майбутньому. Саме тому ми вважаємо за доцільне використання даної моделі для опису конкурентної ситуації в ресторанному бізнесі.

Основним недоліком моделі М. Портера є її описовий характер, вона не містить кількісних даних, що значно обмежує можливості її використання. Для усунення зазначеної проблеми доцільно ввести для кожної конкурентної загрози певну систему критеріїв та шкалу їхньої оцінки.

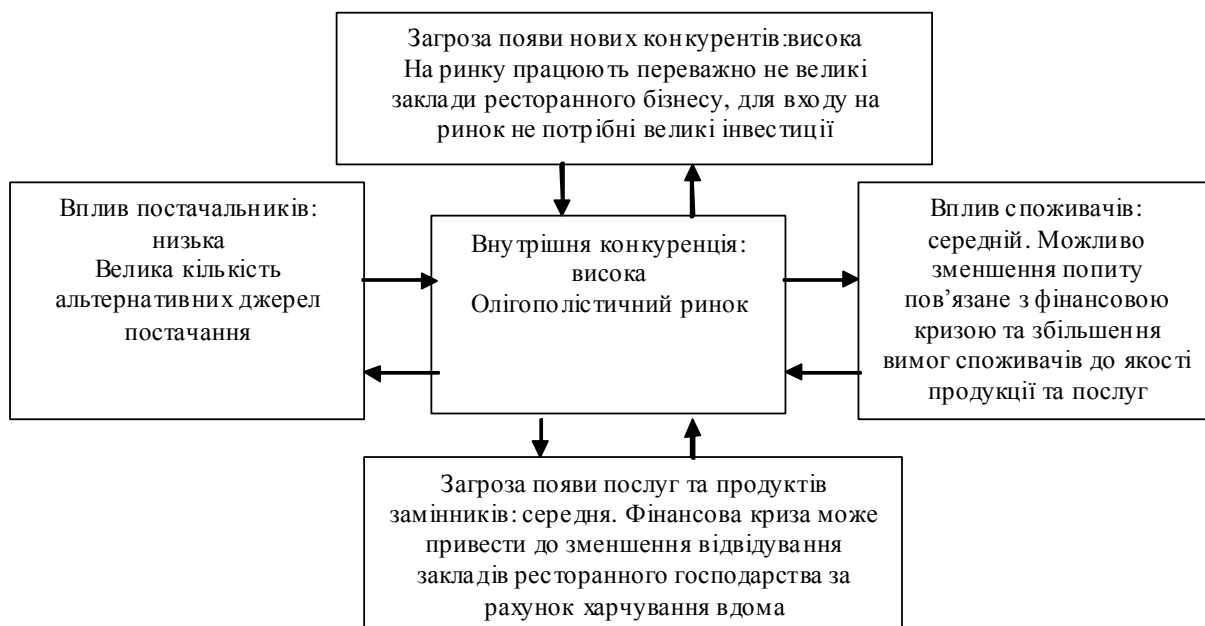


Рис. 2. Модель конкурентного середовища ТОВ "Бригантіна"

З метою одержання кількісних даних можна використовувати експертні оцінки.

Наступним етапом аналізу конкурентів для підприємств ресторанного бізнесу є графічне позиціонування товарів та послуг.

Позиціонування - це комплекс заходів, завдяки яким, у свідомості цільового споживача конкретні продукти та послуги займають певне місце відносно аналогів [3].

Позиціонування послуг та продукції ресторанів можна розглядати як один з методів конкурентного аналізу, що виступає початковим етапом створення стратегії збуту.

При проведенні позиціонування доцільним є виділення параметрів, що здійснюють основний вплив на споживача в процесі вибору того чи іншого закладу ресторанного господарства:

- вартість послуг з харчування;
- вартість послуг з організації дозвілля;
- вартість кейтерингових послуг;
- якість продукції;
- якість послуг з організації дозвілля;
- якість кейтерингових послуг;
- рекламні акції;
- імідж ресторану.

За результатами анкетування була визначена значимість цих параметрів для споживачів при виборі ресторану. Оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою, середні бали наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Вагомість характеристик ресторану для споживачів

Параметри	Вагомість
Вартість послуг з харчування	4,32
Вартість послуг з організації дозвілля	3
Вартість кейтерингових послуг	4,25
Якість продукції	4,5
Якість послуг з організації дозвілля	2,05
Якість кейтерингових послуг	2
Рекламні акції	3,1
Імідж ресторану	2,27

Таким чином, відповідно до результатів дослідження, найбільш важливими для споживачів послуг ресторанного господарства є два параметри: "Якість продукції" та "Вартість послуг з харчування". Значення цих параметрів для кожного досліджуваного закладу ресторанного господарства були визначені на основі анкетування споживачів по п'ятибальній шкалі (табл. 3).

Таблиця 3

Рівень якості продукції та її вартості на основі анкетування споживачів

Заклад ресторанного господарства	Якість, бали	Ціна, бали
Конкурент 1	4,13	3,62
ТОВ "Бригантина"	3,97	3,59
Конкурент 2	3,85	3,90
Конкурент 3	2,93	3,38
Середнє значення	3,72	3,62

Наступним етапом є побудова карти-схеми конкурентного середовища (рис. 3). Слід зазначити, що параметр "Вартість послуг з харчування" оцінювався не в грошових одиницях, а в балах, тому високий бал відповідає низьким цінам.

Графічне позиціонування учасників конкурентного середовища ТОВ "Бригантина" представлено на рис. 3.

Як видно з карти-схеми, зону споживчої переваги становлять заклади ресторанного бізнесу з оцінками, що перевищують 3,72 бала за параметром "Якість продукції" та 3,62 бала за параметром "Вартість послуг з харчування".

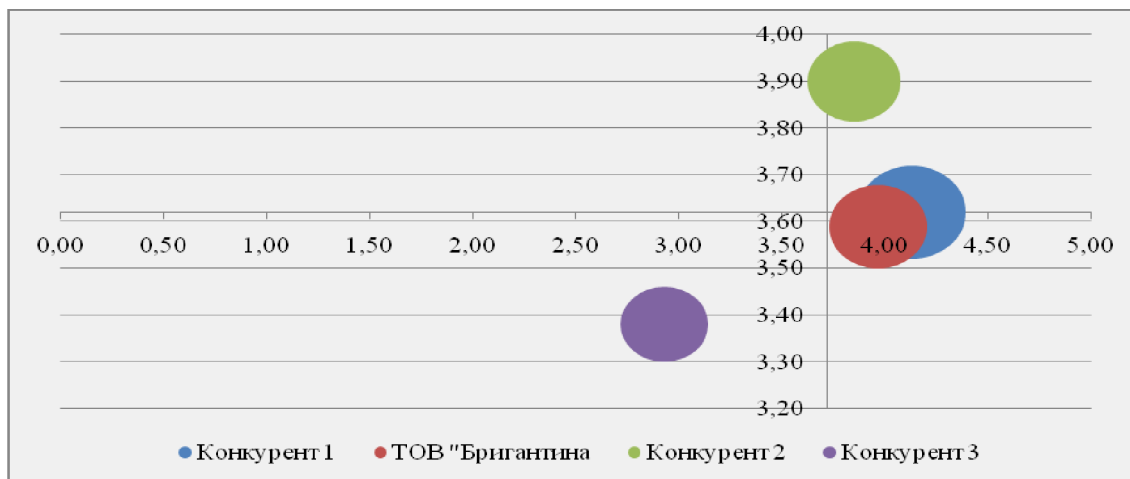


Рис. 3. Позиціонування досліджуваних закладів ресторанного господарства

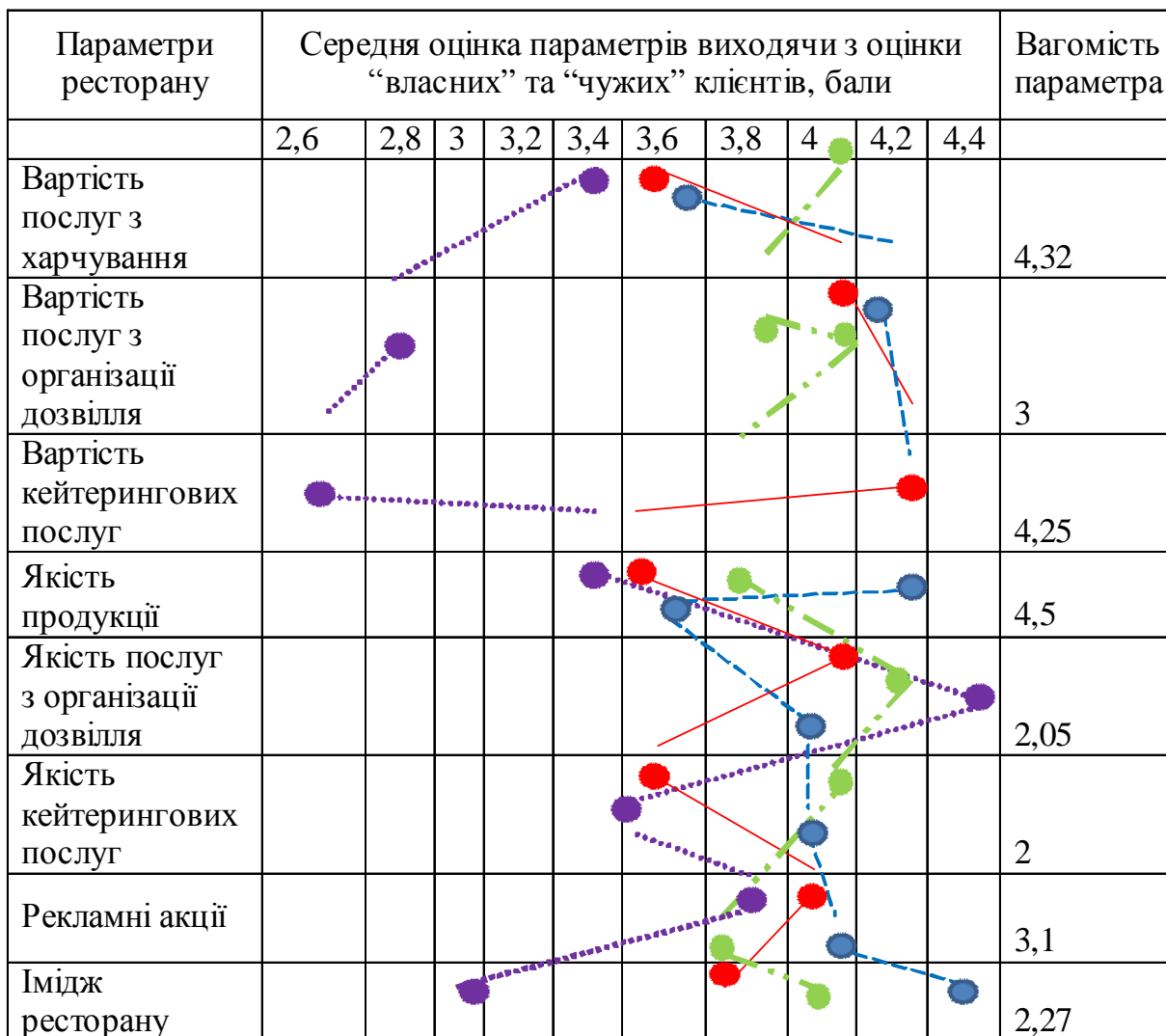
Метод графічного позиціонування продукції та послуг ресторану є наочним. Він дозволяє швидко та точно оцінити конкурентоздатність підприємства відносно аналогів і описати конкурентну ситуацію на ринку. Однак недоліками цього методу є використання лише двох параметрів оцінки. Інші характеристики не враховуються, що може привести до зниження достовірності аналізу. Для подолання даного недоліку, можна використати факторний аналіз. У цьому випадку беруться кілька параметрів продукту чи послуги, що поєднуються в комплексні показники-фактори. Відбираються два найважливіші з них і за ними здійснюється графічне позиціонування. Ці два фактори будуть враховувати всі параметри, що позитивно позначиться на достовірності результатів.

Метод семантичного диференціалу був запропонований Чарльзом Осгудом з Іллінойського університету [9]. Його суть полягає в наступному: відбираються кілька характеристик об'єкту, для кожної з них пропонується пара антонімів. Далі за характеристиками складаються шкали, за допомогою яких респондента просять оцінити об'єкт.

Таким чином, семантичний диференціал являє собою оцінку ставлення споживачів до продукції чи послуги за декількома параметрами одночасно.

З метою спрощення дослідження, доцільним є використання п'ятибальної шкали для оцінки параметрів продукції чи послуг замість пар антонімів.

Семантичний диференціал учасників конкурентного середовища ТОВ "Бригантіна" представлено на рис. 4.



— ТОВ «Бригантіна»; - - - - Конкурент 1; ······ Конкурент 2;
 — ··· Конкурент 3.

Рис. 4. Семантичний диференціал конкурентного середовища ТОВ "Бригантіна"

Відповідно до результатів дослідження, серед закладів ресторанного господарства з якими конкурує ТОВ "Бригантіна" лідирує лідирують Конкурент 1 та конкурент 2 (3,95 бала). Досліджуване підприємство ТОВ "Бригантіна" не є лідером ринку та знаходиться на другій позиції (3,85 бала).

Для методу семантичного диференціала характерно багато переваг: він має високу наочність, дозволяє швидко визначити напрямок підвищення конкурентоздатності і розрахувати підсумкову оцінку конкурентоздатності ресторану.

Однак даний метод не дає нічого нового (крім наочності) у порівнянні зі звичайним методом середньозважених оцінок.

Основна проблема при використанні методу семантичного диференціала полягає в одержанні оціночних параметрів та їхньої важливості.

Отже, маючи результати аналізу конкурентної ситуації на ринку ТОВ "Бригантина", доцільно розробити ефективну конкурентну стратегію, обрати стратегічні цілі та запланувати конкретні заходи, необхідні для досягнення цілей.

Конкретними заходами для ТОВ "Бригантина" з метою збільшення конкурентоспроможності та досягнення лідируючих позицій є:

- збільшення частки ринку за рахунок розширення каналів збуту шляхом відкриття кейтерингового агентства;
- заміна старого спрацьованого обладнання новим з метою збільшення якості продукції харчування;
- введення до асортименту нових недорогих комплексних пропозицій (сніданків, обідів, вечерь), що дозволять утримати існуючих клієнтів в умовах кризи;
- утримання споживачів від переходу до конкурентів за рахунок використання гнучкої цінової політики продукції та послуг;
- розробка нової програми дозвілля за участю зірок шоу бізнесу, створення сприятливих умов для проведення дозвілля, зокрема, встановлення більярдних столів, використання живої музики, організація караоке-вечорів та тематичних святкових вечірок.

Проведене дослідження дало можливість зробити наступні висновки:

1. Проблеми конкурентного аналізу в наш час є дуже актуальними та широко висвітленими в літературі, але дослідження конкурентів з урахуванням специфіки підприємств ресторанного господарства майже відсутні.

2. Використання сучасних методів конкурентного аналізу в практичній діяльності підприємств ресторанного господарства дозволить максимально ефективно визначати та реалізовувати обрану підприємством стратегію розвитку.

3. Досліджені методи конкурентного аналізу, не дивлячись на значні переваги їх використання, не позбавлені певних недоліків. Тому найбільший ефект можна отримати лише за умови їх комплексного використання.

4. Конкурентний аналіз ТОВ "Бригантина" визначив положення ресторану в конкурентному середовищі, а також вказав на шляхи підвищення його конкурентоздатності.

Література

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. *Конкурентные преимущества фирмы.* – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. *Стратегический менеджмент.* – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Березин И. *Маркетинговый анализ.* – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2004. – 352 с.
4. Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. *Стратегічний аналіз: Навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів.* – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.
5. Котлер Ф. и др. *Основы маркетинга / Пер. с англ.* – 2-е европ. изд. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 944 с.
6. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. *Маркетинг.* – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
7. Портер Майкл Е. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / И. Минервин (пер. с англ.).* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
8. Редченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі.* – Львів: "Новий Світ-2000", 2003. – 272 с.
9. Черчилль Г. А. *Маркетинговые исследования.* – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.