

Тема 2

Пропозиція товару (послуги)

Матеріал теми представляє основу для розвитку підприємницької ідеї та подальшої розробки маркетингової частини бізнес-плану. У ньому розкриваються два аспекти діяльності підприємства щодо: по-перше, продукт (послуга) – ринок, де розглядаються питання формування концепції товару, визначення характеристик цільового сегмента і ємності ринку, по-друге, підприємство – ринок, де відображаються важливі для підприємства питання стратегії входу на ринок. Значне місце відведено поясненню змісту стратегій входу на ринок та методиці проведення SWOT аналізу.

Питання теми:

- 2.1. Концепція продукту (послуги).
- 2.2. Характеристика сегмента ринку.
- 2.3. Практичні прийоми аналізу сегмента ринку.
- 2.4. Обсяги реалізації товару (надання послуг).
- 2.5. Оточення бізнесу, аналіз конкурентного середовища.
- 2.6. Стратегія входу на ринок.
- 2.7. SWOT-аналіз.

2.1. Концепція продукту (послуги)

Поняття «концепція» являє собою єдиний визначальний задум, провідна думка чи ідея майбутньої підприємницької діяльності. Таким чином, під концепцією розуміється загальне уявлення про підприємство, вироблений товар, цілі, що ставить перед собою підприємець, починаючи свій бізнес.

Наприклад, підприємець, який має намір представити на ринку алюмінієві конструктори для дітей 7-12 років, може визначити концепцію свого бізнесу як «стати провідним підприємством регіону в постачанні товарів високої якості для

навчального розвитку дітей та організації їх дозвілля». Іншими словами, концепція передбачає:

- можливість розвитку продуктової лінії (номенклатури продукції) як товарів для дітей взагалі;
- цільовий орієнтир – «стати провідним підприємством регіону»;
- обмеження, які визначаються спеціальними вимогами якості до продукції дитячого асортименту.

Тому на цьому етапі планування важливо представити загальну концепцію передбачуваного бізнесу. За можливістю чітко сформулювати її.

Концепція продукту розвивається в напрямку конкретизації її положень. Мається на увазі характеристику всіх товарів (послуг), які включені в розгляд при складанні бізнес-плану. При цьому, основними характеристиками, які істотно визначають подальший характер діяльності, є наступні:

1. Сфери і способи застосування (основні та другорядні).
2. Відмінні риси продукту або послуги і те, як це робить їх більш цінними для клієнтів порівняно з тим, що на сьогодні представлено на ринку.
3. У чому полягають унікальні якості пропонованого продукту, і як вони будуть сприяти проникненню підприємства на ринок?
4. Яким чином вдається утилізувати товар після його використання?
5. Яким за тривалістю є життєвий цикл пропонованого товару (послуги), як швидко настає його моральне старіння (відносна втрата споживчих якостей внаслідок інтенсивної експлуатації, технічних удосконалень тощо)?

У тому випадку, якщо товар (послугу) ще тільки належить розробити, необхідно мати чітке уявлення про час і кошти, необхідні для повного завершення розробки, випробувань, пробних продажів до остаточного подання товару на ринок.

2.2. Характеристика сегмента ринку

Сегмент ринку являє собою групу споживачів цього продукту, яка, завдяки спільним цінностям, середнього рівня доходів, освіти, віку, місця проживання тощо, демонструє однакову поведінку як реакцію на ту чи іншу ринкову ситуацію. Наприклад, чоловіки, що працюють на великому підприємстві, і повертаються додому після закінчення робочого дня; молоді люди, які вирішили створити сім'ю; непрацюючі жінки – пенсіонерки; малі підприємства, зайняті ремонтом квартир і т. п.

Важливо, що на кордонах сегмента завжди можна виявити маргінальну групу споживачів, яка до певного моменту ще може бути віднесена до цього сегмента. Ця група значно більш чутлива до зміни, наприклад цін, моди, дизайну та інших факторів.

В якості критеріїв вибору сегмента беруть наявність таких його характеристик, які зумовлюють як бажання, так і можливість придбання пропонованої підприємцем продукції або послуги.

Можна запропонувати наступний набір характеристик сегмента:

1. Стимули споживача. Серед них виділяються:

- якісні орієнтири, що створюють, крім незадоволених потреб, мотивацію до придбання товару чи отримання послуг;
- корисність як ступінь задоволення потреби;
- імідж як властивість товару задовольняти прагнення споживача до підтримки певної престижності соціального статусу;

- ціна як засіб економії і відносного приросту доходу (відзначимо, що для деяких типів сегментів ціна, в той же час, може виступати і засобом формування іміджу);

- якість, яка, як правило, оцінюється споживачами в напрямку «чим вище – тим краще».

2. Відносний обсяг потреби.

Являє собою питому вагу платоспроможного попиту на товар або послугу в загальному обсязі платоспроможного

попиту цієї групи споживачів. Практика показує, що бізнес ефективно працює в сегментах, де відносна потреба перевищує 50 %. Подібне орієнтування бізнесу приносить значну за масою реалізацію, але пов'язано з деяким зниженням прибутковості.

3. Інформованість споживачів.

Являє собою суму знань про товар (послугу), умови та способи використання (споживання), надійності, ступеня утилізації і т. п.

Споживачі, які мають середній рівень інформованості, мають і більш високу купівельну силу.

4. Чутливість до корисності, іміджу, ціни.

Є ступенем реагування на зміну основних чинників мотивації (див. п. 1).

5. Прийняття ризику.

Оцінюється відносної ступенем ризику, у сфері якої споживач воліє отримувати користь від використання товару (споживання послуги). Більшість груп споживачів відноситься до категорії, які уникають ризику.

6. Ступінь незадоволеності товаром-замінником.

У цьому випадку маються на увазі товари, призначені для задоволення тієї ж або аналогічної потреби. Залежно від рівня, на якому розглядаються потреби, кількість замінників продуктів або послуг може бути неоднаковою. У будь-якому випадку, слід розглядати весь можливий їх спектр.

Зазначені характеристики можуть бути покладені в основу вибору цільового сегмента ринку, який передбачається обслуговувати. Техніку такого аналізу представлено нижче.

Роль аналізу ринку в забезпеченні успішності реалізації підприємницької ідеї

Мета дослідження ринку – виявлення споживчих запитів, визначення сегментів ринку та вивчення процесу покупки для поліпшення якості і прискорення процесу ухвалення рішень з маркетингу.

У процесі аналізу ринку підприємець фактично відповідає на одне з ключових питань бізнесу – для кого виробляти продукцію (надавати послуги)? Як це не тривіально, але якщо

продукція або послуга спочатку не затребувані споживачами, підприємницька ідея залишається лише фантазією і не може бути успішно реалізована. Ця обставина визначає важливість цього розділу бізнес-плану.

Аналіз ринку охоплює не тільки визначення цільового ринкового сегмента. У його сферу входить дослідження цієї групи споживачів, з'ясування того, чи присутні на ринку товари-замінники або підприємства-конкуренти. В цьому сенсі велике значення має встановлення конкурентних переваг власного продукту або послуги.

Результатом роботи над цим розділом є визначення обсягів виробництва та їх динаміки. Крім того, дані розділу багато в чому визначають передбачувані канали збуту, план маркетингу, розмір необхідного позикового капіталу тощо.

Методи оцінювання сегментів споживачів

Перш за все, необхідно вибрати цільовий сегмент споживачів. У зв'язку з цим потенційні споживачі повинні бути класифіковані за однорідними групами, відповідно до їх визначних ознак: статевих характеристик, роду занять, сімейного або соціального стану і т. д. Іншими є характеристики споживачів ринку промислової продукції. Вони розрізняються, наприклад, за обсягами і способам споживання, особливостями ринку реалізації кінцевої продукції, технологічним вимогам та ін. У кожному випадку ознаки класифікації повинні бути істотні для прийняття споживачем рішення про покупку.

Велике значення має аналіз того, як споживачі будуть купувати товар: оптом, дрібними партіями, вроздріб, зі складу виробника, через дилера, мережа пунктів обслуговування та ін. Таким чином, необхідно поглибити характеристику споживачів, розглядаючи їх чутливість до цін, ризику, якості і тощо.

Оцінювання розмірів ринку і тенденцій його розвитку

Ця частина аналізу проводиться на підставі даних офіційної статистики, аналітичних оглядів, соціологічних опитувань чи припущень, заснованих на логічних міркуваннях. У будь-якому випадку повинен бути зроблений огляд сформованих тенденцій ринку, а також представлені основні фактори, що впливають на

динаміку ринку (тенденції розвитку галузі, соціально-економічні фактори, урядова політика та ін.)

Оцінки ринку оформляються в простій формі таблиці або доповнюються графічними ілюстраціями.

Поняття конкуренції та конкурентних переваг

Цей етап аналізу полягає в позначенні тих властивостей і атрибутів товару (послуги), які будуть виділяти його з числа присутніх на ринку, роблячи його конкурентоспроможним.

Конкуренція – суперництво між фірмами, яке ведеться за споживачів або ринки.

Конкурентні переваги – якості, які роблять продукт (послугу) більше бажаним, ніж ті, що пропонуються на ринку конкурентами.

Аналіз проводиться шляхом виконання кількох послідовних кроків:

1. Виділення ключових конкурентів, оцінка слабких і сильних сторін їх діяльності (ціна, рівень якості, частка ринку, канали розподілу товару, загальна фінансова позиція тощо) – табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз ключових конкурентів¹

Показники оцінки	Підприємства-конкуренти				Сума балів
	А	Б	В	...	
Доля ринку	0,18	0,25	0,09	...	1,0
Ціна	4	5	2		17
Рівень якості	5	3	3		15
Стійкість каналів розподілу	4	3	2		11
Фінансова позиція	3	2	3		11
...		
Сума балів	24	18	16		77
Сума балів з урахуванням долі ринку	4,32	4,5	1,4		11,5

¹ Бали призначаються в інтервалі від 0, що означає дуже низька оцінка, до 5 – дуже висока. Наприклад, підприємство, ціна на продукцію якого буде нижчою, отримує 5 балів за відповідною позицією.

Аналіз таблиці дозволяє визначити, які підприємства можуть представляти конкурентну загрозу і, які чинники зумовлюють їх сильну конкурентну позицію.

2. Порівняння конкуруючих товарів і товарів-замінників (послуг) з точки зору займаної ними частки ринку, якості, ціни, споживчих характеристик, способів і термінів доставки, післяпродажного обслуговування, гарантій та інших – табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз товарів замінників

Показники оцінки	Найменування товарів-замінників				Сума балів
	А	Б	В	...	
Доля ринку	0,33	0,15	0,28	...	1,0
Якість	3	5	3		18
Відносний рівень ціни	4	3	3		14
Основна споживча характеристика	3	5	2		12
Доступність для споживачів	3	4	4		14
Гарантій обслуговування	2	4	2		9
Витрати на переключення	4	5	3		16
...		
Сума балів	31	38	28		114
Сума балів з урахуванням долі ринку	10,2	5,7	7,8		

Результатом аналізу таблиці є визначення загроз з боку товарів-замінників. Зокрема, можна зробити висновки щодо того, які з товарів цієї групи є досить конкурентними, а також визначити характеристики, які роблять товари-замінники конкурентоспроможними.

3. Формулювання конкурентних переваг пропонованої продукції (послуг).

У висновках бажано показати, яким чином або в якій стратегії передбачається «виходити» на ринок.

2.3. Практичні прийоми аналізу сегмента ринку

1. Аналіз конкурентного середовища.

Наведена на рис. 1 матриця дозволяє визначити місце передбачуваного бізнесу в конкурентному середовищі.

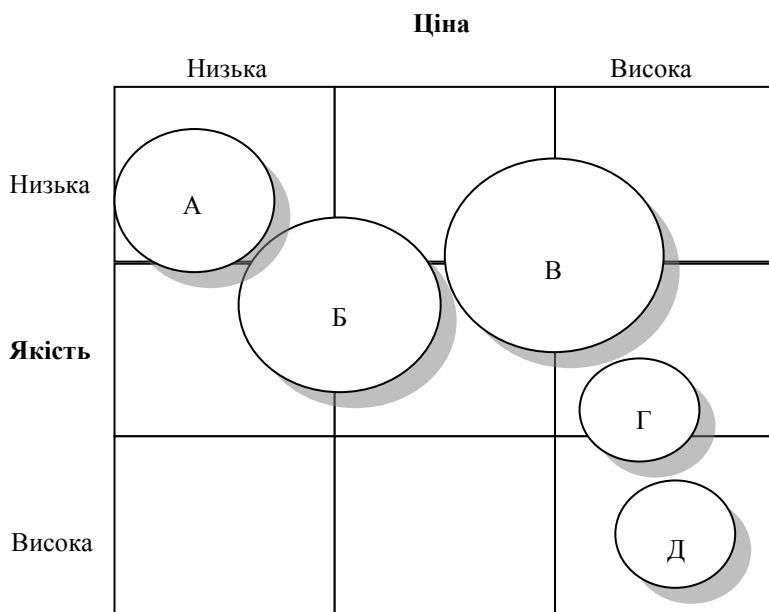


Рис. 1. Матриця конкурентів

Положення конкурентів ідентифікується колом, площа якого відповідає частці ринку. Як видно, без того, щоб не ініціювати конкурентні рухи на ринку, новий бізнес може зайняти вільні ніші в області «низька якість – середня ціна» і «висока якість – середня ціна». Остання позиція переважна. З рисунка, наприклад, видно, що вільними від конкуренції і кращими є зони «середній і низький рівень ціни» – «висока якість».

2. Виділення цільової групи споживачів.

П'ять рівнів, які можуть істотно визначати поведінку сегмента – цей приклад відноситься до підприємства хімічної чистки одягу. Так, наприклад, жінки до 40 років більш схильні до додаткових витрат, що підтримує імідж. Крім того, ці витрати посилюються у зв'язку з аналогічними витратами, які пов'язані з потребами членів сім'ї.

Таким чином, очевидно, що потенційно можливе число споживчих сегментів становить у нашому прикладі 192. З них в якості цільового сегмента обрано лише один.

Жінки у віці 20-40 років з вищою освітою, які мають сім'ю із середнім місячним доходом не більше 1800 грн на кожного члена сім'ї.

Це не означає, що до складу споживачів не увійдуть представники інших сегментів, однак при плануванні споживчих якостей і визначенні обсягів надання послуг (продажу товарів), побудові маркетингової стратегії у першу чергу повинні бути враховані переваги цільової групи споживачів. Усі інші розглядаються на цьому етапі як маргінальні, і їх залучення може в подальшому ініціюватися і підтримуватися методами реклами та просування, спеціальної ціновою політикою і т. д.

Для близьких сегментних груп можливе проведення аналізу цільового сегмента на основі специфічних характеристик, які визначають перевагу роботи з цим сегментом. Такими характеристиками є:

1. Відносна частка ринку – чим вища частка ринку, яку займають споживачі цього сегмента, тим більшими є можливості досягнення економії масштабу і тим вище потенціал стійкості бізнесу.

2. Стимули до споживання. В цілому являють собою певний набір стимулів, під впливом яких приймається рішення про покупку. Розрізняють стимули внутрішнього по відношенню до споживача характеру (фізичні і духовні потреби, прагнення до самоствердження, схильність до економії, звички) і стимули зовнішнього характеру (групові інтереси, звичаї, традиції, соціальні цінності, особливості основного технологічного укладу). Чим вище і стійкіше стимули до споживання, тим більше привабливим представляється сегмент.

3. Відносний обсяг попиту. Ця характеристика оцінюється частіше експертним шляхом. Вона означає стійкість, частоту виникнення і ступінь потреби в товарі чи послугі. Наприклад, відносний обсяг попиту на хліб є дуже високим. Навпаки,

послуги з роздрібною торгівлі імпортними телевізорами мають нестійкий циклічний попит, а значить і його менший відносний обсяг.

4. Інформованість. Мається на увазі інформованість споживача щодо товару (показники якості, особливості конструктивних рішень, експлуатаційні характеристики, порівняльні переваги та ін.) При всіх рівних факторах перевагу слід віддавати більш поінформованим споживачам.

5. Чутливість до зміни:

- корисності;
- іміджу;
- якості;
- ціни.

Висока чутливість споживачів до цих характеристик товару або послуги значно підвищує ризики в реалізації проекту. Тому перевагу слід віддавати тим споживчим сегментам, які демонструють меншу чутливість. При цьому необхідно враховувати споживчу орієнтацію товару або послуги. Якщо, наприклад, передбачається в товарі реалізувати потреби в корисності, то висока чутливість до ціни та іміджу не буде визначальною у формуванні поведінки споживачів сегмента.

6. Неприйняття ризику. Високий ступінь неприйняття ризику відноситься до негативних характеристик споживачів. У зв'язку з цим, переважними будуть сегменти з середньою або низькою оцінкою цієї характеристики. Багато чого, однак, залежить від особливостей товару (або послуги), оскільки він спочатку може бути орієнтований на специфічне ставлення споживачів до ризику, як, наприклад, організація ігрового залу.

7. Незадоволеність товаром-замінником. Чим вище ступінь такої незадоволеності, тим, природно, привабливішою споживчий сегмент.

Вибір цільового сегмента може здійснюватися на основі методу експертної оцінки. Приклад його використання зображений у формі рейтингової оцінки – табл. 3.

Таблиця 3

Рейтинг характеристик груп споживачів

Характеристики	Групи потенційних споживачів				
	А	Б	В	Г	Д
Доля ринку, %	40	30	15	10	5
Стимули до споживання	2	3	3	1	1
Відносний обсяг попиту	1	2	3	2	3
Інформованість	1	3	1	1	2
Чутливість до зміни:	0	0	0	0	0
– корисності	3	2	1	1	1
– іміджу	1	1	3	3	2
– ціни	1	3	2	2	1
Неприйняття ризику	3	1	1	3	1
Незадоволеність товаром-замінником	1	1	3	1	3
Загальний рейтинг	21,2	13,8	4,8	1,4	0,7

Загальний рейтинг визначається з урахуванням частки ринку. З цього умовного прикладу видно, що слід віддати перевагу сегментам споживачів А та Б.

2.4. Обсяги реалізації товару (надання послуг)

Обсяги виробництва та реалізації товару (надання послуг) визначаються в результаті урахування декількох обмежень, які прямо впливають зі змісту прийнятої концепції бізнесу:

1. Кількості споживачів і обсягу платоспроможного попиту цільового сегмента.
2. Типу ринку, на якому припускає вести справу підприємств.
3. Пропускної здатності виробництва.
4. Необхідності забезпечити деякий заданий рівень виробничих витрат.

Обмеження у вигляді кількості споживачів та обсягу платоспроможного попиту цільового сегмента видається цілком природним.

Ринки можуть мати специфічні риси, що зумовлює і неоднакова поведінка на них економічних агентів: продавців і споживачів.

Так, одним із різновидів є ринок чистої конкуренції. Ринок вважається чисто конкурентним, якщо на ньому має місце наступне: (1) на ринку присутня велика кількість підприємств, кожне з яких займає незначну частину ринкового обсягу реалізації; (2) підприємства на основі однаковою технологією виробляють (продають) однотипний товар; (3) кожне підприємство має повну інформацію про ринок; (4) бар'єри входу-виходу або мінімальні або відсутні взагалі. Прикладом може служити ринок біржових товарів (зерна, металу, добрив, нафти і т. п.). Як правило, ціну товару на цьому ринку підприємство приймає як дану і впливати на неї не може.

Полярним по відношенню до ринку чистої конкуренції є монополійний ринок або монополія. Монополійний ринок відрізняється тим, що: (1) на ньому присутня одне або кілька підприємств-продавців і багато споживачів; (2) продавці виробляють продукт, який не має близьких замінників (наприклад, ринок електроенергії, послуги елеваторів, поштовий зв'язок і т. п.). На монополійному ринку підприємець має значні можливості впливати на ціну, а значить і на прибутковість підприємства, через маніпулювання обсягами продажів. Однак тут завжди є загроза потрапити під тиск антимонопольного законодавства.

Між ними знаходиться така форма як ринок монополістичної конкуренції, якому притаманні як риси чистої конкуренції, так і монополії: (1) значна кількість покупців і продавців; (2) відсутність відчутних бар'єрів входу-виходу з ринку; (3) певний ступінь унікальності товару. Прикладом може служити ринок канцелярських товарів, ринок хлібобулочних виробів, ринок продукції системи індивідуального пошиву, ресторанний бізнес та ін. На цьому сегменті ринку підприємець може забезпечити незначне підвищення ціни на свою продукцію і отримання монополійного прибутку. Проте, покупець оплачує більш високо саме унікальні властивості товару або послуги.

Що стосується пропускнуої здатності виробництва, то вона повинна відповідати запланованим обсягам продажів. Ця

відповідність багато в чому визначається серійністю виробництва. Так, для масового виробництва продукції ступінь використання виробничої потужності підприємства має складати 85-90 %, для серійного виробництва – 80-85 %, для дрібносерійного – 70-80 %, для одиничного – 60-70 %.

В умовах великого, масового і серійного виробництва важливе значення набуває економія масштабу. Частина витрат підприємства не залежить від обсягів виробництва (адміністративні витрати, витрати на збут, амортизаційні відрахування). Тому при збільшенні обсягів частка таких фіксованих витрат у витратах на виробництво одиниці продукції знижується. При незмінній ціні це збільшує прибуток. Крім того, у підприємця з'являється можливість більш гнучко будувати цінову політику (наприклад, в умовах ринку монополістичної конкуренції).

Визначення очікуваних обсягів продажів

Здійснюючи припущення щодо розміру ринку і тієї його частки, яку, як планується, буде займати пропонований бізнес зі своєю продукцією або послугою, необхідно мати на увазі, що досягнення передбачуваних обсягів продажів вимагає часу, і динаміка виходу на ринок має певну закономірність. Реальним представляються низькі темпи приросту продажів спочатку, потім – збільшення продажів, і після цього – насичення ринку з незначними темпами приросту або навіть скорочення продажів. У будь-якому випадку динаміка обсягів повинна бути обґрунтована.

Важливо зазначити, що такий прогноз динаміки ринку і частки нового бізнесу на осяжний найближчий період має здійснюватися в контексті песимістичного сценарію. По-перше, це зробить бізнес-план більш реалістичним. По-друге, будь-які позитивні тенденції, які ймовірно виявляться в майбутньому, будуть мати в результаті лише поліпшення фінансових показників діяльності.

Процес освоєння ринку можна задавати за допомогою темпів приросту. На рис. 2. представлено загальну тенденцію досягнення передбачуваних обсягів.

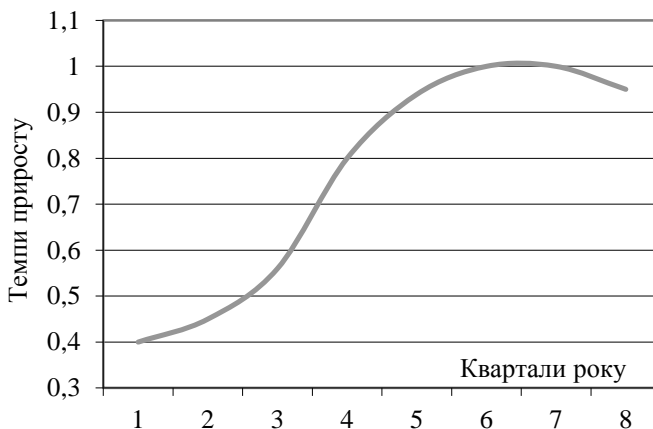


Рис. 2. Динаміка обсягів надання послуг

У табличній формі розрахунки виглядають, як показано у табл. 4.

Задана динаміка обсягів відтворює природний процес розвитку бізнесу. На графіку виділяються етапи освоєння ринку (квартали 1 і 2), коли підприємство стає відомим і починає залучати все більше число клієнтів; зростання (квартали 3-5), що супроводжується найбільш активною поведінкою на ринку; насичення (6 і 7), пов'язаного з певним вичерпанням можливостей експансії сегмента і входом у нього конкурентів; а також незначного спаду (квартал 8), після чого ринок може на певний час стабілізуватися.

Таблиця 4

Прогноз динаміки обсягів продажу товару (надання послуг)

Показники	Квартали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Темпи продаж, %	0,4	0,45	0,56	0,8	0,94	1	1	0,95
Обсяг товару:								
– тонн	12	13,5	16,8	24	28,17	30	30	28,5
– число клієнтів	2400	2700	3360	4800	5634	6000	6000	5700

2.5. Оточення бізнесу, аналіз конкурентного середовища

Досить повне уявлення про оточення бізнесу дає концепція п'яти сил М. Портера.

Кожна галузь має свій набір конкурентних характеристик або «правил гри». Незважаючи на це, в природі конкурентних сил досить багато схожих моментів. Це дає можливість розглядати загальні для ринків аналітичні рамки. Загалом конкуренція на ринку є функцією п'яти конкурентних сил:

- 1) прагнення конкуруючих підприємств зайняти певну позицію серед інших, що зумовлена їх стратегічними діями і протидіями, спрямованими на отримання конкурентних переваг;
- 2) конкурентні загрози вторгнення і загрози з боку товарів-замінників, які виробляються в інших галузях;
- 3) потенційний вхід нових конкурентів;
- 4) економічна сила постачальників;
- 5) економічна сила покупців.

Конкурентні сили суперництва між підприємствами

Конкурентна стратегія – це фрагмент бізнес стратегії, який відноситься до плану дій: досягти ринкового успіху і, якщо можливо, зайняти певне конкурентне поле по відношенню до суперників.

Поведінка підприємств-суперників впливає на ринок, у той же час і сам ринок зумовлює те, як поведуться конкуренти. В поведінці суперників на ринку спостерігаються наступні закономірності:

1. Суперники інтенсифікують свої дії разом зі збільшенням числа конкурентів і коли вони стають більш однаковими за розмірами і можливостями.

2. Суперники є сильнішими, коли попит на їх продукцію зростає повільніше.

3. Суперництво традиційно більш інтенсивне, коли конкуренти через стан галузі повинні застосовувати зменшення цін або інше конкурентну зброю для збільшення обсягів реалізації.

4. Суперництво більш інтенсивне, коли товари та послуги конкурентів настільки мало диференційовані, що споживачі несуть незначні витрати при переключенні від продукції одного підприємства до продукції іншого.

5. Суперництво зростає пропорційно виграшу від вдалих конкурентних дій.

6. Суперництво буде більш енергійним, коли рішення залишити бізнес пов'язане з великими витратами, ніж рішення конкурувати.

7. Суперництво, як правило, тим більш мінливе та непередбачувано, чим більш конкуренти є диверсифікованими або несхожими в термінах їх стратегій, особливостей, корпоративних переваг, ресурсів та ін.

8. Суперництво зростає, коли сильні компанії ззовні галузі поглинають підприємства і починають агресивні, добре профінансовані дії для перетворення щойно поглиненого конкурента на головного ринкового суперника.

Конкурентна сила потенційного входу

Загрози, які з'являються від потенційного входу на ринок нових конкурентів, залежить від двох типів факторів: (1) бар'єрів входу; (2) очікуваної реакції на підприємство-новачка.

Бар'єри входу на ринок зумовлюються наступним:

- економією масштабу, якої досягли підприємства, які вже працюють на цьому ринку;
- сформованими споживчими перевагами щодо продукції діючих на ринку підприємств;
- потребою для нового підприємства в додатковому капіталі;
- доступом діючих на ринку підприємств до каналів розподілу товару;
- регуляторною політикою уряду.

Очікувана реакція «старожилів» галузі може зумовлюватися наступними обставинами:

- «старожили» раніше демонстрували агресивність у захисті галузі від новачків;
- «старожили» мають необхідні фінансові ресурси для захисту галузі;

– «старожили» мають можливості і здатні на зниження цін для захисту ринку;

– попит на товар збільшується повільно і це обмежує здатність новачка увійти в ринок, не зменшуючи прибутку всіх інших учасників ринку;

– бути витісненим з ринку ідентифікується для працюючих на ньому підприємств з великими витратами, ніж відстоювати свою позицію до останнього.

Конкурентні сили товару замітника

Підприємства однієї галузі, як правило, конкурують з підприємствами інших. Це має місце за наявності близьких заміників. Конкурентні сили близьких заміників проявляються в декількох формах:

1) замітники встановлюють ціновий рівень для товарів;

2) виробник покращує якість, зменшує ціну шляхом обмеження витрат або іншим шляхом намагається «відокремити» товар від його заміників;

3) конкурентна сила заміників залежить від того, з якою легкістю споживачі переключаються між товарами, а це, у свою чергу, залежить від витрат переключення.

Таким чином, чим менша ціна замітника, чим вище його якість і зовнішній вигляд, і чим нижче витрати переключення, тим більше інтенсивним буде конкурентний тиск з боку виробників цього товару.

Економічна сила постачальників

Конкурентний вплив постачальників є, головним чином, функцією того, наскільки істотні обсяги поставок. Вплив постачальників тим більший, чим більша частка поставок у витратах виробництва, чим сильніше поставки впливають на якість продукції. У загальному значенні група підприємств постачальників має велику економічну силу, коли:

– поставки, так чи інакше, є важливими для виробника;

– в галузі постачальників домінують кілька великих підприємств, які мають відносно безпечну ринкову позицію;

– продукти, що поставляються, диференційовані таким чином, що переключення від одного до іншого постачальника виявляється досить дорогим;

– виробник не є значущим для постачальника і, таким чином, постачальник не має стимулів до захисту виробника шляхом підтримки низьких цін;

– постачальник не має товарів заміників, які виготовляються підприємствами інших галузей;

– один або декілька постачальників створюють загрозу інтеграції у галузь виробника;

– коли виробник не проявляє ніяких намірів інтегруватися в галузь постачальника.

У цілому, політика постачальників може бути спрямована на те, щоб перекачати частину прибутків з галузі виробника.

Економічна сила споживачів

Сильні споживачі, так як і постачальники, можуть мати конкурентний вплив на галузь виробників. Економічна сила споживачів буде відносно більшою, якщо:

– споживачів мало (або вони об'єднані в групи) і вони набувають товар у значних обсягах;

– купівлі певної групи займають провідне місце в структурі продажів галузі;

– галузь представлена значним числом відносно малих продавців;

– товари стандартизовані, і споживачі не несуть витрат переключення;

– споживачі демонструють загрозу інтеграції «назад» – у галузь постачальників;

– продавці демонструють небажання інтегруватися «вперед»;

– товари, що поставляються, не є товарами гострої необхідності;

– економічно більш вигідно для покупців придбати в кількох продавців;

– товар не асоціюється з економією коштів покупців.

Підприємство може збільшити прибутковість, якщо знайде споживачів, які мають відносно слабку ринкову позицію.

Таким чином, у цій частині бізнес-плану аналізується стан і перспективи розвитку галузі, в якій передбачається функціонування

підприємства. Розглядаються тенденції і фактори, які можуть надати відчутний вплив на плановану діяльність: структура галузі, ємність ринку збуту, тенденції його розвитку, склад і характеристики основних конкурентів, можливість появи нових споживачів, зміни в державному регулюванні і т. д.

2.6. Стратегія входу на ринок

Для підприємств, які є відносно молодими або лише починають діяльність, теорія стратегічного планування пропонує кілька ефективних стратегій входу на ринок, тобто позиціонування себе серед конкурентного оточення.

Важливо мати на увазі, що починаюче підприємство, як правило, отримує відносно більш слабку ринкову позицію порівняно з уже діючими на ринку. Одні початківці, бізнес-підприємці, намагаються з самого початку захопити відчутну частку ринку, інші – задовольняються імітацією того, що вже демонструють учасники ринку.

Разом із входженням нового підприємства ситуація на ринку може розвиватися неоднозначно. У зв'язку з цим для підприємця важливо в тій чи іншій мірі керувати своїм ринковим становищем. Хоча б представляти його плюси і мінуси.

У випадку, коли економія масштабу незначна і володіння більшою часткою ринку не дає видимих переваг, новостворювані підприємства у виборі стратегій входу на ринок можуть керуватися такими шістьма основними підходами:

1. Стратегія вакантної ніші.

Тут підприємець акцентує зусилля на конкретному сегменті, на який провідні фірми не звертають увагу. Такими сегментами, наприклад, можуть бути регіональні споживачі, локально проживають пенсіонери, молодята та ін.

2. Стратегія спеціаліста.

Передбачає основну увагу до конкретного сегмента, але обмежує виробництво досить вузькою номенклатурою продукції. Це дозволяє утворити і використовувати спеціальний досвід

виготовлення продукції, домагатися досить високої якості і цим залучати покупців.

3. Стратегія «наше краще, ніж їх».

Подібна стратегія є комбінацією «фокусної» стратегії, коли підприємець орієнтується на один цільовий сегмент, і стратегії «диверсифікації», яка передбачає розширення бізнесу. У її рамках продажі та маркетингові зусилля передбачається концентрувати на чутливих до якості покупцях, дизайні, іміджі, нововведеннях та тісній співпраці зі споживачами, що саме і створює необхідні конкурентні переваги.

4. Стратегія послідовника.

У такій стратегії підприємець, організовуючи бізнес, заздалегідь відмовляється від ролі якогось лідера. Всі його дії виключають можливість конкурентної реакції з боку вже функціонуючих на ринку фірм. Перевага віддається захисту, ніж активній конкурентній боротьбі. Зазвичай, у такій стратегії підприємець концентрується на певний товар, визначених способах його використання, специфічних групах споживачів, проведенні НДДКР. Він дбає насамперед про підтримку заданої прибутковості, ніж про частку ринку.

5. Стратегія «групні».

Це дуже обережна стратегія поведінки на ринку. Тим не менш, вона передбачає можливість зростання за рахунок дуже слабких конкурентів і в цілому спрямована на уникнення будь-яких дій проти сильних підприємств галузі.

6. Стратегія відмітного іміджу.

Тут підприємець буде свої дії навколо подання унікальності та відмінності продукції (послуг) підприємства. Це робиться таким чином, щоб особливість продукції була досить добре відчутна споживачами. Такими визначними рисами можуть бути: низька ціна, висока якість, спеціальні послуги покупцям, унікальні атрибути товару, особливі канали розподілу, лідерство в поданні товару тощо.

2.7. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз являє собою спеціальну техніку оцінки переваг і недоліків планованого підприємства. Вона широко використовується в процесі розробки програм дій у сфері економічної політики, в стратегічному плануванні, а також у бізнес-плануванні.

Змістом аналізу є відповіді на питання, що стосуються чотирьох основних аспектів діяльності майбутнього, в нашому випадку, підприємства: (1) потенційних внутрішніх переваг; (2) потенційних внутрішніх слабкостей; (3) потенційних зовнішніх можливостей і (4) потенційних зовнішніх загроз. У процесі цього першого етапу підприємець повинен дати за можливістю більш об'єктивну оцінку планованого бізнесу.

Другий етап полягає в плануванні заходів, здатних підсилити переваги і зменшити вплив слабких сторін діяльності підприємства, використовувати зовнішні можливості і уникнути зовнішніх загроз.

На третьому етапі підприємець дає узагальнюючу оцінку проєктованим ідеям бізнесу.

Зрозуміло, що в кожному випадку зміст питань не буде однаковим. Однак можна рекомендувати деякі основні позиції SWOT-аналізу.

Потенційні внутрішні сили

1. Відмінні конкурентні переваги.
2. Адекватні фінансові ресурси.
3. Хороший досвід ведення конкурентної боротьби.
4. Позитивні оцінки з боку покупців.
5. Очікуване визнання як лідера на ринку.
6. Добре організоване виробництво.
7. Можливість досягти економії масштабу.
8. Несхильність сильному конкурентного тиску.
9. Передова технологія виробництва.
10. Перевага низьких витрат.
11. Здатність до інноваційних поліпшень продукції.
12. Ефективний менеджмент.
13. Інші.