

## 1.4 Особливості конкуренції на автомобільному транспорті

У багатьох ПАТ виникла і продовжує існувати проблема виживання, загострена конкурентною боротьбою за замовника не тільки між різними видами транспорту, а й між ПАТ різної або однієї і тієї ж відомчої орієнтації.

Для забезпечення рентабельності вище середньогалузевої ПАТ повинні мати сильні позиції по відношенню до конкурентів, в основному в двох типах конкурентних переваг: нижчих витратах; диференціації або спеціалізації - незамінності продукції, з точки зору клієнтури.

Під нижчими витратами розуміється не просто менша сума витрат на виробництво, ніж у конкурентів, а здатність підприємства розробляти та збувати більш ефективно, ніж конкуренти.

Досягається зниження витрат в ПАТ декількома шляхами, які впроваджуються окремо або в комплексі:

- за рахунок поліпшення техніко-економічних показників, в першу чергу таких, як коефіцієнти використання парку, пробігу, вантажопідйомності, ошатного часу.

- розширення переліку виконуваних транспортно-експедиційних послуг.

Крім традиційних послуг - експедирування вантажу, інформування клієнтури про місцезнаходження вантажу, виконання навантаження-розвантаження силами водіїв або ПАТ, здачі рухомого складу в оренду клієнтам.

Можуть виконуватися і нетрадиційні послуги: ремонтні, регулювальні, мийні, зварювальні, фарбувальні, діагностичні, будівельні роботи і послуги; організація платних стоянок транспортних засобів; надання в оренду клієнтам приміщень і земельних площ, складів, офісів, виробничих приміщень; здача автомобілів в оренду своїм водіям; комерційні послуги (реалізація запчастин та матеріалів) та ін.

- скорочення матеріальних витрат на технічне обслуговування, поточний ремонт, паливно-мастильні матеріали, шини, накладні витрати, в тому числі витрати на управлінський апарат.

Під конкурентною перевагою «диференціація і спеціалізація» розуміється не зосередження всіх маркетингових зусиль ПАТ на

випуск тільки певного виду продукції, а здатність задовольняти специфічні потреби клієнтів і отримувати за це преміальну ціну, тобто, більш високу ціну, ніж у конкурентів.

Щоб забезпечити цю конкурентну перевагу, ПАТ повинне навчитися мистецтву виділятися в натовпі конкурентів, пропонуючи клієнтурі продукцію, більш високої якості або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять клієнтів.

Цими якостями і властивостями, що забезпечують ПАТ додаткову преміальну ціну, можуть бути, наприклад, наявність в ПАТ спеціалізованого рухомого складу (панеле-, фермо- і балковозів, рефрижераторів), якого немає у конкурентів.

Забезпечення сьогодні стійкої конкурентоспроможності своїх ПРУ для ПАТ - це не чергова компанія, а реальна вимога, що забезпечує нормальне функціонування ПАТ в ринкових умовах.

Одним з важливих розділів плану роботи ПАТ і аналізу ринку є вивчення конкурентів ПАТ, їх сильних і слабких сторін, опрацювання питань конкурентоспроможності транспортної продукції та розробка на їх базі програми підвищення конкурентоспроможності та завоювання, залучення клієнтури в дану ПАТ.

Цілями вивчення конкурентів можуть бути поділ сфер впливу на ринку автотранспортних послуг і ослаблення конкурентної боротьби; знаючи потреби клієнтури і дії конкурентів, можна спробувати знайти на ринку свою незайняту нішу і тим самим не вступати в конкурентну боротьбу.

Як же вивчати конкурентів і реагувати на них?

У найпростішому варіанті це виглядає так.

У ПАТ повинні бути готові відповіді на ряд питань:

- хто є найбільшим виробником аналогічних видів продукції, і як йдуть їхні справи з обсягами перевезень і транспортно-експедиційних послуг, сервісом, доходами;
- що собою представляють їх види продукції (основні характеристики, рівень якості, думка замовників автотранспортних засобів);
- який рівень тарифів на продукцію конкурентів і яка у них, хоча б у загальних рисах, тарифна політика;
- яке об'єднання, ПАТ або фірма є провідною у

встановленні цін і лідером за якістю.

Питання вивчення конкурентів повинні розглядатися не від випадку до випадку, а стати предметом повсякденної роботи комерційної і маркетингової служби ПАТ. Ця робота повинна вестися за такими основними напрямками:

- виявлення всіх конкуруючих ПАТ, фірм, індивідуально-приватних підприємств в зоні діяльності ПАТ;
- аналіз всіх сильних і слабких сторін кожного конкуруючого підприємства, виявлення їх особливостей і господарського становища, рівня підготовки персоналу і його відношення до справи, технічного оснащення підприємства та ін .;
- постійний облік усіх документів і ситуацій, що змінюють порядок або характер діяльності конкурентів (отримання, вилучення або призупинення дії ліцензії на той чи інший вид діяльності, відкриття або закриття певних видів робіт або послуг з яких-небудь причин та т. д.);
- аналіз конкретних причин, за якими ті чи інші замовники зверталися до послуг конкурентів, а не в дану ПАТ, і навпаки. Вивчення конкурентів повинно закінчуватися розробкою конкретної програми заходів, спрямованої на залучення окремих замовників і клієнтів.

Вона повинна складатися з практичних організаційно-технічних заходів (розширення послуг, що надаються і поліпшення їх якості, більш повний облік вимог і побажань замовників, більш гнучкі, диференційовані за умовами роботи і замовника тарифи, робота але зміцненню репутації фірми), які змусять цікавлять потенційних замовників змінити своє рішення про вибір ПАТ на користь даного.

При класифікації конкурентів на автомобільному транспорті необхідно використовувати ознаки, які застосовуються при сегментації ринку товарів виробничого призначення і ринку товарів індивідуального користування.

Транспортний ринок підрозділяється на вантажний і пасажирський сегменти, кожен з яких характеризується своїми ознаками. У пасажирському сегменті в пасажирських ПАТ переважають перевезення фізичних осіб. Тому для формування політики обслуговування пасажирів використовуються ознаки

ринку товарів індивідуального користування або широкого споживання.

У вантажних ПАТ за загальним обсягом переважають послуги, призначені для підприємств (виробничі послуги), а не для фізичних осіб. Ця специфіка і враховується далі.

Приклад такого аналізу конкурентів наведено в таблиці 1.2.

Найбільш важливими ознаками, за якими повинні класифікуватися, а після цього вивчатися, аналізуватися, опрацьовуватися конкуренти ПАТ, є наступні.

1. Предмет перевезення - вид вантажу, що перевозиться. За найбільш розпоасюдженими в ПАТ видами вантажів, що перевозяться або перспективним для завоювання ринку транспортно-експедиційних послуг розглядаються існуючі або потенційні конкуренти.

2. Відстань перевезення. Аналізуються найбільш істотні, пріоритетні конкуренти за сферами діяльності ПАТ в міському, міжміському, міжнародному сполученнях. Фактично тут аналізуються конкуренти ПАТ за географічним принципом.

3. Напрямок перевезення. За міським перевезенням тут доповнюється і розширюється аналіз конкурентів по відстанях перевезень, найбільш суттєвого аналізу піддаються конкуренти по найкращим і перспективним для ПАТ напрямками міжміських і міжнародних перевезень.

4. Вагомість замовника. Аналізуються конкуренти ПАТ залежно від обсягів перевезень клієнтів: договірні, не договірні клієнтура; з великими, середніми, малими (разовими) обсягами перевезень.

Такий аналіз конкурентів буде доповнювати раніше проведену роботу по класифікації конкурентів за видами вантажів, що перевозяться. Цей аналіз конкурентів дозволяє ПАТ чіткіше розставити акценти і виробити стратегію з протидії конкурентам в найбільш привабливих секторах ринку транспортно-експедиційних послуг.

Таблиця 1.2

**Аналіз конкуренції**

Найменування показника	Характеристика показника
1	2
1. Основні конкуренти ПАТ	
1.1. За видами вантажів, що перевозяться	
навалочні будівельні	1. ЗАТ ПАТ №3 2. ВАТ "Автокомбінат № 1"
паливно-мастильні матеріали	1. Нафтобаза 2. ИЧП "Трансекс"
1.2 За відстаням і напрямками перевезення:	
по місту	1. ЗАТ ПАТ №3 2. ВАТ "Автокомбінат № 1"
в міжміському сполученні	1. ВАТ "Автокомбінат № 2" 2. ВАТ ПАТ № 6
в міжнародному сполученні	1. ЗАТ "Дортехсервіс" 2. ВАТ "Автокомбінат № 1"
1.3. за диверсифікованим видам діяльності (ТО і ТР автомобілів)	
	1. ВАТ "Автокомбінат № 1"
2. Характеристика основних конкурентів	
2.1. Сильні сторони	1. Застосування великовантажних автопоїздів на далекі відстані 2. Гарантований термін доставки вантажів 3. Швидкість реагування на замовлення –виділення автомобілів в день отримання заявки
2.2. Слабкі сторони	1. Постійні тарифи, які не залежать від умов перевезень 2. Передбачена лише передплата готівкою або перерахуванням 3. Низька прохідність рухомого складу в осінньо-зимовий період і на ґрунтових дорогах
3. Стратегії маркетингу, використовувані конкурентами	1. Розробка і реалізація заходів по зміцненню іміджу ПАТ 2. Залучення клієнтури за допомогою реклами 3. Надання сервісних транспортно-експедиційних послуг

Продовження табл. 1.2

1	2
4. Які аргументи і маркетингові стратегії можна запропонувати використовувати, виходячи зі слабких сторін конкурентів	1. Застосування знижок до тарифів постійній договірній клієнтурі
	2. Застосування тарифів, диференційованих за марками рухомого складу, відстаням перевезення, рівню рентабельності, в залежності від економічного положення клієнта
	3. Широкий вибір моделей рухомого складу
	4. При оплаті перевезень можливі комбінація передоплати перерахуванням, готівкою, оплата векселями
	5. Залучення на свою сторону клієнта, який в значній мірі формує думку про якість перевезень ПАТ
	6. Більш широке проникнення в сегмент міжнародних перевезень, який конкуренти недооцінюють
	7. Використання ділового досвіду і зв'язків керівництва ПАТ, а також його іміджу для розширення диверсифікуємий видів діяльності
5. Які нові конкуренти можуть з'явитися	
5.1. При перевезенні паливно-мастильних матеріалів	1. ИЧП "ПММ-транс" (поповнився новими бензовозами)
5.2. При перевезенні навалочних будівельних вантажів	1. ВАТ ПАТ № 5 (багато автомобілів простоє в ПАТ через відсутність роботи) 2. ВАТ "Автокомбінат № 1" (поповнився самоскидними автопоїздами)
5.3. При міжнародних перевезеннях	1. ЗАТ "Укртранс" (поповнився автопоїздами німецького виробництва для міжнародних перевезень)

При класифікації та аналізі конкурентів можуть бути застосовані й інші ознаки, наприклад, класифікація конкурентів в залежності від обслуговуються ПАТ галузей (торгівля, будівництво, машинобудування), секторів економіки (державні, приватні), по диверсифікованим видам діяльності ПАТ (технічне обслуговування і ремонт, фарбування, мийка, діагностування, організація платних автостоянок і заправки автомобілів на комерційній основі).

Класифікація та аналіз конкурентів відповідно до названими ознаками дозволяють більш детально і адресно провести узагальнене, зведене дослідження конкурентів і продумати цілеспрямована протидія їм.