

Анализ конкурентов:

направления и методы

Маргарита АКУЛИЧ
Эксперт журнала

Конкурентный анализ является одним из важнейших в комплексе направлений маркетинговых исследований в промышленности и торговле. Поэтому его рассмотрение по ряду аспектов всегда представляется актуальным для маркетологов, которые должны не просто выбрать подходящий метод анализа конкурентов, но и усовершенствовать его с учетом специфики деятельности предприятия на рынке.

ПОДХОДЫ ИЗВЕСТНЫЕ И МАЛОИЗВЕСТНЫЕ

Основные понятия, связанные с анализом конкурентов, приведены в таблице 1. Рассмотрим этапы анализа компаний-конкурентов, представленные в таблице 2. Понятия и методы конкурентного анализа охарактеризованы в таблице 3.

Систематизацию информации о конкурентах можно осуществить, используя таблицу 4, составленную по Беляевскому И.К. Метод набора индикаторов конкурентоспособности предприятия предложен известным бельгийским маркетологом Ж.-Ж. Ламбенем. Индикаторы конкурентоспособности приведены в таблице 5.

Рассмотрим пример анализа по методу набора индикаторов конкурентоспособности предприятия, используя данные (условные) таблицы 6.

Как видно, общий диапазон оценок по анализируемому предприятию (18-22 балла) вписывается в средний диапазон (18-24 балла). В то же время у предприятия имеется возможность выйти в лидеры, поскольку оно обладает уникальным товаром и развитым имиджем.

Таблица 1

Основные понятия, связанные с анализом конкурентов в отрасли

Понятие	Характеристика понятия
Основные вопросы, на которые положено ответить анализу конкурентов	Кем являются отраслевые компании-конкуренты? В чем состоят сильные и слабые стороны компаний-конкурентов? Каковы стратегические цели и стратегии роста компаний-конкурентов? Каковы схемы ответных реакций компаний-конкурентов?
Выявление существующих компаний-конкурентов	Чтобы выявить существующие компании-конкуренты, необходимо обратить внимание как на компании, производящие технически сходные товары, но также товары-заменители, которые отличаются способностью выполнения подобных функций (к примеру, заменителем яда для мышей может оказаться мышеловка). Важным также представляется аспект слежения за появлением на конкретном рынке новых компаний-конкурентов, специализирующихся как на выпуске технически сходных товаров, так и товаров-заменителей
Анализ возможностей компаний- конкурентов	Обычно проведение такого анализа практикуется при реализации маркетингового аудита, предусматривающего оценивание как существующих, так и потенциальных компаний-конкурентов вкпе с имманентными им целями и стратегиями. Определению подлежат сильные и слабые стороны компаний-конкурентов, их рыночные доли и масштабы деятельности. Предусматривается проведение анализа прибыльности компаний-конкурентов и барьеров для вступления на конкретный рынок (анализ барьеров служит выявлению основных финансовых и нефинансовых барьеров, защищающих отрасль)

Таблица 2

Этапы анализа компаний-конкурентов

Этап	Характеристика этапа (комментарии)
1. Выявление компаний-конкурентов по критериям	Предусматривается выявление: а) разновидностей товаров; б) товаров-заменителей; в) родственных товаров; г) новых компаний-конкурентов
2. Анализ возможностей компаний-конкурентов в разрезе критериев	Анализ проводится в разрезе критериев: 1) возможностей финансового и технического характера; 2) управления; 3) маркетингового качества; 4) сильных и слабых сторон
3. Выявление целей и стратегий роста компаний-конкурентов	Выявляются стратегии роста (наращивания либо удержания, либо исчерпания). При следовании цели наращивания предусматривается увеличение таких переменных, как сбыт (и/или его доля) и рыночная доля. При следовании цели удержания предполагается поддержание существующих указанных переменных. При следовании цели подразумевается акцентирование внимания на такой аспект, как максимизирование краткосрочной прибыли при резком сокращении всех расходов повышении цен. Стратегиями роста охватываются будущие планируемые предприятием области экспансии, возможные способы осуществления которой: а) более глубокое проникновение на уже существующие рынки; б) выведение новых изделий на уже существующие рынки; в) наращивание присутствия с существующим либо новым товаром на новых рынках
4. Установление стратегий компаний-конкурентов	Стратегии устанавливаются в отношении целевых сегментов, отличительных преимуществ, размаха конкурентного противостояния, лидерства по затратам
5. Оценивание спектра возможных действий компаний-конкурентов	Эти действия зависят от ряда различающихся факторов. Так, лидерами рынка часто практикуется демонстрация агрессии. «Старожилы» на рынке иногда не воспринимают компаний-новичков всерьез. Иной раз обстоятельства не позволяют компании-конкуренту сделать ответный шаг. Бывают непредсказуемые компании-конкуренты: некоторые ходы вызывают с их стороны агрессию, а другие — «вялую» реакцию

Таблица 3

Понятие и методы конкурентного анализа

Понятие	Характеристика понятия
1	2
Исходная задача конкурентного анализа	Прежде всего необходимо констатировать наличие либо отсутствие конкурентов на данном рынке (его сегменте), в нише и охарактеризовать модель конкуренции (монополистическая, или чистая, или олигополистическая и т.д.). При осуществлении такого анализа целесообразно оценивание таких аспектов, как: возможности появления новых компаний-конкурентов; наличие/отсутствие угроз со стороны товаров-заменителей, конкурентные проявления клиентов и поставщиков
Диагностика конкуренции	Для диагностики практикуется применение матрицы конкуренции, позволяющей отнести конкурентный рынок к определенному виду по признаку типа конкуренции. Эта матрица должна содержать факты и статистические данные
Анализ силы реакции компании-конкурента	Производится на основе исчисления коэффициента эластичности, который определяется отношением процентного изменения реакции (к примеру, цены) компании-конкурента к процентному изменению действий анализируемой компании
Составление конкурентного листа	Конкурентный лист выступает в качестве списка компаний-конкурентов. Конкурентный лист представляет собой список конкурентов. Выявленные компании-конкуренты группируются по таким переменным, как тип, размер, вид рынка, товарная специализация
Показатель, способный объективно отразить результаты конкурентной борьбы	Таким показателем считается показатель доли, занимаемой компанией на конкретном рынке. Ее определение состоит в выявлении отношения продаж определенного товара предприятием к сумме всех продаж данного товара на конкретном рынке
Идентификация конкурентов	Определяется в соответствии с долей, занимаемой предприятием на рынке. Однако значение имеет не столько доля, сколько ее уровень по отношению к средней доле. Важным является также изменение доли (темп роста). В соответствии с уровнем доли рынка, ее темпами роста происходит идентификация компаний-конкурентов: 1) согласно доле рынка; 2) согласно темпам роста доли рынка. В соответствии с долей рынка различают: 1) лидеров рынка; 2) предприятия с сильной конкурентной позицией; 3) предприятия со слабой конкурентной позицией; 4) аутсайдеров рынка. В связи с темпами роста доли рынка выделяют: а) предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией; б) предприятия с улучшающейся конкурентной позицией; в) предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией; г) предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией. Наиболее известный метод идентификации конкурентов — метод построения Матрицы конкурентной карты рынка, предложенный Г.Л. Азоевым

Окончание таблицы 3

1	2															
Идентификация конкурентоспособности	Наиболее известный метод предложен Ж.-Ж. Ламбенем. В этом методе предприятие оценивает конкурентоспособность в соответствии с критериями: а) относительной доли рынка; б) издержек; в) относительных свойств товара; г) степени освоения технологии; д) имиджа. Используются балльные оценки в зависимости от характеристик критериев. Общая оценка производится по сумме баллов, скорректированных на удельный вес важности критериев															
Важность наблюдений за поведением компании-конкурента на рынке и за его реакцией на маркетинговые действия компании	Дают возможность сделать выводы о применяемой компанией-конкурентом стратегии. Осуществляется составление рядов динамики объемов продаж, финансовых характеристик, цен. Эти наблюдения дополняются информацией о менеджменте предприятия, способного на применение тех или иных приемов конкурентной борьбы. Практикуется использование стратегий: 1) экспансионистской (нацелена на расширение рыночной доли – агрессивный маркетинг); 2) инновационной технологической (выпуск новых товаров высокого качества); 3) диверсификации (диверсификация деятельности компаний, традиционно выступающих на других рынках, но стремящихся проникнуть на рынок анализируемой компании – конгломератная диверсификация)															
Анализ деятельности компаний-конкурентов	При анализе необходимо: проработать направления товарной политики компаний-конкурентов, изучить уровни и динамику цен, проанализировать организацию сбыта, оценить финансовое состояние конкурентов, охарактеризовать «человеческий фактор», изучить потребительское отношение к товарам и марке компаний-конкурентов, оценить нагрузки на конкурентов, частоту покупок, характер сервиса															
Анализ конкурентоспособности компании на основе критических факторов успеха (КФУ)	Определяются критические факторы успеха компании (их набор зависит от отраслевых особенностей). Дается оценка этих факторов для нашей фирмы и конкурентов в баллах. Эта оценка корректируется на удельный вес важности фактора. Общая оценка получается суммированием оценок по всем факторам. Сравнивается оценка анализируемой компании с оценками предприятий-конкурентов															
SWOT-анализ	<p>Осуществляется на базе изучения сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также возможностей и угроз. Определение оптимального курса конкурентного противостояния базируется на матрице SWOT:</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Возможности</th> <th>Угрозы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сильные стороны</td> <td>А</td> <td>С</td> </tr> <tr> <td></td> <td>СИБ</td> <td>СИУ</td> </tr> <tr> <td>Слабые стороны</td> <td>В</td> <td>Д</td> </tr> <tr> <td></td> <td>СЛВ</td> <td>СЛУ</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-left: 20px;">СИБ – сила и возможности; СИУ – сила и угрозы; СЛВ – слабость и возможности; СЛУ – слабость и угрозы.</p> <p>Позиционирование компании в квадранте А нацеливает ее на использование своих сильных сторон, чтобы получить отдачу от возможностей, появившихся в окружающей маркетинговой среде. Квадрант В демонстрирует, что имеются возможности, за счет которых можно преодолеть слабости. Квадрант С рекомендует использовать сильные стороны предприятия для устранения угроз со стороны конкурента. Попадание в квадрант Д означает, что слабые позиции компании не в состоянии воспрепятствовать надвигающейся конкурентной угрозе</p>		Возможности	Угрозы	Сильные стороны	А	С		СИБ	СИУ	Слабые стороны	В	Д		СЛВ	СЛУ
	Возможности	Угрозы														
Сильные стороны	А	С														
	СИБ	СИУ														
Слабые стороны	В	Д														
	СЛВ	СЛУ														
Формула определения конкурентного статуса компании, предложенная И. Ансоффом	$КСФ = \frac{I_t - I_k}{I_0 - I_k} \cdot \frac{S_t \cdot C_t}{S_0 \cdot C_0}$ <p>где I_t – уровень стратегических капитальных вложений компании; I_k – критическая точка капитальных вложений, выше которой – прибыль, ниже – убыток; I_0 – оптимальный объем капвложений; S_t – действующая стратегия (оценивается в баллах экспертно); S_0 – оптимальная стратегия (оценивается в баллах экспертно); C_t – фактический потенциал (оценивается в баллах экспертно); C_0 – оптимальный потенциал (оценивается в баллах экспертно). Если $КСФ = 1$, то наблюдается наивысшая эффективность. При $КСФ = 0$, нет прибыли (предприятие убыточно); при $0 < КСФ < 0,4$, имеет место слабая конкурентная позиция; если $0,8 < КСФ < 1,0$ – наблюдается сильная конкурентная позиция</p>															

Таблица 4

Систематизация информации о конкурентах

Объект исследования	Источники получения информации
1	2
Конкуренты предприятия и их первичные характеристики (название, число)	Регистры, опросы, результаты непосредственного наблюдения
Стратегии и методы конкурентной борьбы (тенденции цен, продажи товаров, сервиса, рекламы)	Публикации, наблюдения
Доля рынка каждого конкурента (доли рынков предыдущих периодов, намечающиеся доли)	Статистическая информация, результаты прогнозов

1	2
Интенсивность и тенденции развития конкуренции (частота выпуска новых товаров, изменение доли, характер рекламы)	Обзор СМИ, статистическая информация, результаты наблюдений
Ценовая политика компаний-конкурентов (цены на продукцию и услуги)	Результаты наблюдений, опросы, статистическая информация
Инновационная политика конкурентов (индексы новизны, качества и конкурентоспособности продукции)	Товары конкурентов, их экспертиза, опросы потребителей
Сильные и слабые стороны конкурентов (перечень и комплексная оценка)	Результаты SWOT-анализа
Соответствие параметров товаров конкурентов требованиям потребителей (цена, внешнему виду, надежности и т.д.). Комплексная оценка	Опросы, результаты экспертных оценок
Реакция конкурента на: а) выведение товара нашего предприятия на рынок; б) изменение цены; в) увеличение доли нашей компании; г) интенсификация нашей рекламы; д) увеличение нашего сервиса и т.д. Выражается в констатации действий конкурента, показателе эластичности реакции	Результаты наблюдений, опросы покупателей
Методы стимулирования спроса, применяемые конкурентами (снижение цен, поощрение покупателей, интенсивная реклама, сервис)	СМИ, наблюдение, опрос покупателей
НИОРК конкурентов (результаты НИОРК)	СМИ, промышленный шпионаж, результаты наблюдений
Технологии производства конкурентов (применяемые и разрабатываемые технологии)	СМИ, информация о выставках-ярмарках, презентаций, промышленный шпионаж
Патентная защита товаров конкурентов (патенты, изобретения, изобретательская активность)	Патенты и патентные заявки, данные проверок патентной частоты
Результаты коммерческой деятельности конкурентов (прибыль, рентабельность, издержки)	Справочники, информация для акционеров и инвесторов, экономический шпионаж
Численность работающих у конкурентов (число работников)	Регистры, наблюдение, публикации фирм
Оценка рекламы конкурентов (экспертная оценка эффективности рекламы)	Наблюдение за рекламой конкурентов на транспорте, в СМИ, на предприятиях и т.д.
Ситуация со снабжением конкурентов (обеспеченность сырьем)	Наблюдение за завозом сырья, промышленный шпионаж
Качество сервиса на торговых предприятиях конкурента (оценки качества обслуживания)	Непосредственное наблюдение, опросы потребителей
Нагрузка на торговые предприятия конкурентов, организация торгового процесса, уровень сервиса (число покупателей за данный период)	Пробные покупки, непосредственные наблюдения
Организация маркетинга конкурента. Психологический портрет менеджера конкурирующих фирм (оценки деятельности конкурента)	Наблюдения за деятельностью конкурента, его реакцией на окружающую среду, выводы психологов
Результаты участия конкурентов в выставках, ярмарках (оценки выставленных товаров и заключенных сделок)	Наблюдения, опросы

Таблица 5
Индикаторы конкурентоспособности предприятия

Критерий	Диапазон оценок		
	низкий (1-2 балла)	средний (3-4 балла)	высокий (5 баллов)
1	2	3	4
Относительная доля рынка	Менее 1/3 доли лидера	Более доли 1/3 лидера	Лидер
Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
Вид товара	Товар недифференцированный	Товар дифференцированный	Уникальный товар
Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Осваивается полностью

Окончание таблицы 35

1	2	3	4
Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи (канал нулевого уровня)
Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж
Общий диапазон оценок	6-12 баллов	18-24 балла	30 баллов

Таблица 6

Данные для анализа по методу набора индикаторов конкурентоспособности предприятия

Критерий	Данные по предприятию	Диапазон оценок в баллах
Относительная доля рынка	Более доли 1/3 лидера	3-4
Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	1-2
Вид товара	Уникальный товар	5-5
Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	1-2
Каналы товародвижения	Прямые продажи (канал нулевого уровня)	5-5
Имидж	Развит	3-4
Общий диапазон оценок		18-22

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ-КОНКУРЕНТОВ

Основные понятия, связанные с сопоставительным анализом компании и ее конкурентов на основе ключевых факторов успеха (КФУ), даны в таблице 7.

Рассмотрим пример (условный) сопоставительного анализа компании и ее конкурентов на основе КФУ, принимая во внимание, что максимальная оценка для всех КФУ – 10 (табл. 8).

Среди критических факторов успеха здесь фигурируют три: гибкость производства, возможности развития, своевременная доставка. Их удельный вес соответственно оценивается в 0,45; 0,35; 0,20. Общий показатель, который имеет компания, равен 7,5. Это, конечно, неплохой показатель, но не лучший, ибо конкурент С имеет общий показатель, равный 8,2. Свое преимущество конкурент обеспечил за счет более высокой возможности развития производства. Именно в этом состоит слабость компании, над этим КФУ следует поработать.

Идентификацию конкурентов нами предлагается осуществлять с помощью построения «Матрицы идентификации предприятий-конкурентов по доле рынка и ее темпам роста». Этот способ подобен способу, предложенному Г.Л. Азоевым, и в принципе опирается на его основные положения. Но он, по нашему мнению, отличается предельной простотой и логикой изложения.

Предлагаемый способ реализуется в три этапа.

1. Идентификация предприятий по доле рынка.
 2. Идентификация предприятий по темпам роста доли рынка.
 3. Построение «Матрицы идентификации предприятий-конкурентов по доле рынка и ее темпам роста».
- Этапы идентификации предприятий по доле рынка рассмотрены в таблице 9.

Таким образом, в соответствии с долей рынка определяются четыре подгруппы:

- 1) лидеры;
- 2) предприятия с сильной конкурентной позицией;
- 3) предприятия со слабой конкурентной позицией;
- 4) аутсайдеры.

Этапы идентификации предприятий по темпам роста доли рынка охарактеризованы в таблице 10.

Таким образом, в соответствии с темпами роста доли рынка определяются пять подгрупп предприятий:

- 1) с быстро улучшающейся конкурентной позицией;
- 2) с улучшающейся конкурентной позицией;
- 3) с ухудшающейся конкурентной позицией;

- 4) с быстро ухудшающейся конкурентной позицией;
- 5) с неизменившейся конкурентной позицией (у которых темп роста доли рынка – 100%).

Итак, у нас образовались две группировки предприятий, сформированные по критерию доли рынка и по критерию темпа роста доли рынка. Эти группировки позволяют создать матрицу, форма которой представлена в таблице 11. Данная матрица позволяет идентифицировать предприятия по 20 позициям, которые отличаются степенью конкурентных преимуществ и возможностью противостоять действиям конкурентов.

Интерпретация наиболее важных позиций матрицы идентификации предприятий-конкурентов дана в таблице 12.

Таблица 7

Основные понятия, связанные с сопоставительным анализом компании и ее конкурентов

Понятие	Характеристика понятия
1. Ключевые факторы успеха (КФУ)	Определяют успех или провал бизнеса. Они нужны, чтобы сопоставить собственные достижения с успехами соперников
Количество КФУ	Лучше ограничиться шестью или восемью факторами, иначе исчезнет четкость анализа
Выявление КФУ	Это предмет управленческого анализа. Факторы могут быть: функциональные (финансовая устойчивость и гибкость производства); относимые к общим принципам работы (к примеру, способность быстрого реагирования на потребности покупателей, внедрение нововведений, склонность к диверсификации деятельности и т.д.). Существуют специфические КФУ для отдельных сфер деятельности
Примеры специфических КФУ для отдельных сфер деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воздушный флот, КФУ – фактор погрузки, уровень безопасности. 2. Прокат оборудования, КФУ – степень востребованности. 3. Сборка автомобилей. КФУ – своевременные поставки; уровень качества, эквивалентный фордовской сборке. 4. Холдинговая компания. КФУ – управленческий опыт и возможности контролировать все составляющие. 5. Международные проекты. КФУ – привлекательность для инвестиций. 6. Товары розничной торговли. КФУ – необходимый уровень обслуживания, наличие разветвленной розничной сети. 7. Производство дисплеев для ПК. КФУ – процент выхода. 8. Фармацевтическая промышленность. КФУ – наличие соответствующей технологии
Этапы сопоставительного анализа компании и ее конкурентов на основе КФУ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление КФУ. 2. Определение максимальной оценки (например, 10). 3. Определение удельного веса, характеризующего важность каждого КФУ (в долях единицы). 4. Определение отметки каждого КФУ (без учета важности) для каждого сравниваемого предприятия. 5. Определение оценки (счета) каждого КФУ с учетом важности путем умножения отметки (п. 4) на удельный вес важности (п. 3). 6. Подведение итогов счета – получение итоговой оценки с учетом важности КФУ. 7. Сравнение отметок (итоговых и промежуточных), полученных с учетом важности КФУ, анализируемой компании и компаний-конкурентов

Таблица 8

Данные для сопоставительного анализа компании и ее конкурентов

Критические факторы успеха (КФУ)	Удельный вес (в долях единицы)	Компания		Конкурент А		Конкурент В		Конкурент С	
		оценка	счет	оценка	счет	оценка	счет	оценка	счет
Гибкость производства	0,45	8	3,6	6	2,7	6	2,7	8	3,6
Возможности развития производства	0,35	6	2,1	6	2,1	4	1,4	8	2,8
Своевременная доставка	0,20	9	1,8	7	1,4	4	0,8	9	1,8
Всего	1,00	–	7,5	–	6,2	–	4,9	–	8,2

Таблица 9

Этапы идентификации предприятий по доле рынка

Этапы	Характеристика
1. Деление предприятий конкурентов на две группы	Определяются доли рынка (в процентах) каждого предприятия-конкурента. Исчисляется средняя доля рынка $d_{ср}$. Выделяются предприятия, у которых доля выше средней (первая группа) и ниже средней (вторая группа)
2. Определение средней доли рынка для предприятий первой группы	$d_{1ср} = \sum d_i / n$, где d_i — доля i -го предприятия, у которого она выше $d_{ср}$, n — количество i -ых предприятий, у которых доля выше средней
3. Выделение первых двух подгрупп предприятий	Выделяется первая подгруппа предприятий, у которых доля на рынке выше $d_{1ср}$. Выделяется вторая подгруппа предприятий, у которых доля на рынке ниже $d_{1ср}$. Первая подгруппа — предприятия-лидеры, вторая подгруппа — предприятия с сильной конкурентной позицией
4. Определение средней доли рынка для предприятий второй группы	$d_{2ср} = \sum d_j / m$, где d_j — доля j -го предприятия, у которого она ниже $d_{ср}$, m — количество j -ых предприятий, у которых доля ниже средней
5. Выделение третьей и четвертой подгрупп предприятий	Выделяется третья подгруппа предприятий, у которых доля рынка выше $d_{2ср}$. Выделяется четвертая подгруппа предприятий, у которых доля рынка ниже $d_{2ср}$. Третья подгруппа — предприятия со слабой конкурентной позицией, четвертая подгруппа — аутсайдеры рынка

Таблица 10

Этапы идентификации предприятий по темпам роста доли рынка

Этапы	Характеристики
1. Разделение предприятий-конкурентов на три группы	Определяются темпы роста доли рынка (в процентах) каждого предприятия-конкурента. Выделяются предприятия, у которых темп роста доли рынка выше среднего $t_{ср}$ (первая группа), ниже среднего (вторая группа). В третью группу входят предприятия, у которых темп роста равен 100%. Эту группу предприятий будем считать подгруппой, у которой конкурентная позиция не изменилась
2. Определяются средние темпы роста доли рынка предприятий первой группы	Средние темпы определяются по формуле $t_{1ср} = \sum t_i / n$, где t_i — темп роста доли i -го предприятия, где он выше, чем $t_{ср}$, n — количество i -ых предприятий, у которых темп выше среднего
3. Выделение первых двух групп	Выделяется первая подгруппа предприятий, у которых темп роста доли рынка выше $t_{1ср}$. Выделяется вторая подгруппа предприятий, у которых темп роста доли рынка ниже $t_{1ср}$. Первая подгруппа — предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией. Вторая подгруппа — предприятия с улучшающейся конкурентной позицией
4. Определение среднего темпа роста доли рынка предприятий второй группы	$t_{2ср} = \sum t_j / m$, где t_j — темп роста доли рынка j -го предприятия, где он ниже, чем $t_{ср}$, m — количество j -ых предприятий, у которых темп ниже среднего
5. Выделение третьей и четвертой подгрупп предприятий	Выделяется третья подгруппа предприятий, у которых темп роста доли рынка выше $t_{2ср}$. Выделяется четвертая подгруппа предприятий, у которых темп роста доли рынка ниже $t_{2ср}$. Третья подгруппа — предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией. Четвертая подгруппа — предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией

Таблица 11

Матрица идентификации предприятий-конкурентов по доле рынка и темпам ее роста

Идентификация предприятий по темпам роста доли рынка	Идентификация предприятий по доле рынка			
	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	A-1	B-1	B-1	Г-1
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	A-2	B-2	B-2	Г-2
Предприятия с неизменившейся конкурентной позицией	A-3	B-3	B-3	Г-3
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	A-4	B-4	B-4	Г-4
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	A-5	B-5	B-5	Г-5

Таблица 12

Идентификация наиболее важных позиций матрицы идентификации предприятий-конкурентов

Позиции	Идентификация
A-1 и A-2	Это лидеры рынка, от которых следует ожидать (при наличии ресурсов) продолжения осуществления стратегии «захвата» рынка и усиления конфронтации с конкурентом
A-3 и A-4 (частично)	Лидер будет, скорее всего, озабочен сохранением своей доли рынка
A-5	Положение лидера быстро ухудшается, что может побудить его к агрессивным по отношению к конкурентам действиям, используя различные варианты оборонительной стратегии
B-1	Предприятие имеет шансы занять место лидера рынка при условии эффективного проведения им соответствующей наступательной стратегии (фронтальная атака, атака с окружением и др.)
B-2 и B-3	Предприятие может проводить атаки, направленные на лидера
B-4 и B-5	Предприятие, скорее всего, позаботится о собственном положении на рынке
B-1, B-2 и B-3	Предприятия, вероятно, будут проводить активные оборонительные действия, иногда предпринимать атаки
B-4 и B-5	Предприятия могут приступать к диверсификации деятельности, заняться поиском более выгодного сегмента или даже ниши
Предприятия-аутсайдеры	Постараются избежать конкуренции, возможно покинут рынок. Но в позициях Г-1, Г-2 и Г-3, скорее всего, будут ожесточенно защищаться, стараясь улучшить свое положение (например, с помощью реорганизации предприятия)

НЕСЛОЖНЫЕ РАСЧЕТЫ И ВАЖНЫЕ ВЫВОДЫ

Идентификация предприятий-конкурентов на базе показателей доли рынка и темпов ее роста способствует решению ряда задач, таких как:

- 1) определение особенностей развития конкурентной ситуации;
- 2) выявление степени доминирования предприятия на рынке; выявление собственной позиции предприятия относительно его конкурентов;
- 3) установление наиболее серьезных конкурентов.

Это имеет важное значение для обоснования маркетинговой стратегии с целью достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и его рыночное окружение.

Пример составления матрицы идентификации предприятий-конкурентов. Рассмотрим простой пример, используя условные данные таблицы 13.

Таблица 13

Исходные данные для анализа конкурентов и их идентификации

Предприятия-конкуренты	Доли рынка в текущем периоде, %	Темпы роста долей рынка в текущем периоде по сравнению с базовым, %
А	22,0	110,0
Б	14,0	93,3
С	12,0	75,0
Д	16,0	88,9
Е	20,0	117,6
Ж	10,0	125,0
З	6,0	100,0
Итого	100,0	–
В среднем	14,3 (d_{cp})	101,4

1. Определим среднюю долю рынка для предприятий, у которых доля рынка в текущем периоде выше средней ($d_{cp} = 14,3$):

$$d_{1cp} = \frac{d_A + d_E + d_D}{3} = \frac{22 + 20 + 16}{3} = 19,3\%.$$

2. Определим предприятия, у которых доля выше и ниже этой средней (19,3):

- 1) выше – предприятия А и Е,
- 2) ниже – предприятие Д.

3. Исчислим среднюю долю для предприятий, у которых доля рынка ниже средней ($d_{cp} = 14,3$):

$$d_{2cp} = \frac{d_B + d_C + d_J + d_Z}{4} = \frac{14 + 12 + 10 + 6}{4} = 10,5\%.$$

4. Выделим предприятия, у которых доля выше и ниже этой средней (10,5):

- 1) выше – Б,
- 2) ниже – С, Ж и З.

5. Идентифицируем предприятия-конкуренты в соответствии с долей рынка. Эта идентификация представлена в таблице 14.

Таблица 14

Идентификация предприятий в соответствии с долей рынка

Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
ПРЕДПРИЯТИЯ			
А и Е	Д	Б	С, Ж и З

6. Определим средний темп роста доли рынка для предприятий, у которых этот темп выше среднего (t_{cp}):

$$t_{1cp} = \frac{t_A + t_E + t_J}{3} = \frac{110,0 + 117,6 + 125}{3} = 117,5\%.$$

7. Определим предприятия, у которых темп роста доли выше и ниже t_{1cp} :

- 1) выше – Е и Ж
- 2) ниже – А.

8. Исчислим средний темп роста для предприятий, у которых темп роста доли рынка ниже среднего (t_{cp}):

$$t_{2cp} = \frac{t_B + t_C + t_A}{3} = \frac{93,5 + 75,0 + 88,9}{3} = 85,5\%$$

9. Определим предприятия, у которых темп роста выше и ниже t_{2cp} :

- 1) выше – Б,
- 2) ниже – С и Д.

У предприятия З доля рынка не изменилась (темп роста составил 100,0%).

10. Идентифицируем предприятия в соответствии с темпом роста доли рынка (табл. 15).

11. Построим матрицу, позволяющую идентифицировать предприятия-конкуренты по доле рынка и темпам ее роста (табл. 16).

Таблица 15

Идентификация предприятий в соответствии с темпами роста доли рынка

Предприятия с конкурентной позицией				
быстро улучшающейся	улучшающейся	не изменившейся	ухудшающейся	быстро ухудшающейся
Е и Ж	А	З	Б	С и Д

Таблица 16

Матрица идентификации предприятий-конкурентов по доле рынка и темпам роста доли рынка

Идентификация предприятий по темпам роста доли рынка	Идентификация предприятий по доле рынка			
	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	Е	–	–	Ж
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	А	–	–	–
Предприятия с неизменившейся конкурентной позицией	–	–	–	З
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	–	–	Б	–
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	–	Д	–	С

— Данные таблице 16 свидетельствуют о том, что анализируемому предприятию нужно особенно опасаться конкурентов Е и А. Следует обратить внимание на конкурента Ж, который хоть и является аутсайдером, но его положение – улучшающееся. Конкурент Д также представляет определенную опасность, поскольку его быстро ухудшающаяся конкурентная позиция может спровоцировать серьезные меры по ее улучшению. Конкуренты З и С не представляют опасности, поэтому пока не стоит направлять на них усилия.

Таким образом, проведенный анализ дает возможность сделать выводы о предприятиях-конкурентах, позволяет определить пути эффективной конкуренции.