

Дмитро ШТЕФАНИЧ, Ростислав ОКРЕПКИЙ

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТІВ

*Проаналізовано існуючі підходи до сутності маркетингового аналізу конкурентів фірми. Визначено завдання, які стоять перед його проведенням. Вказано джерела аналітичної інформації та окреслена послідовність маркетингового аналізу конкурентів.*

Ключові слова: *маркетинговий аналіз, конкуренти, ринкові лідери, конкурентоздатність товару, конкурентоспроможність фірми.*

Конкуренти є важливою структурною частиною мікросередовища, в якому знаходиться фірма. Їх кількість та місце на ринку значним чином впливають на результати маркетингової діяльності підприємства. Тому невідкладним завданням будь-якої фірми є проведення маркетингового аналізу конкурентів. Не зважаючи на те, його питання на сьогодні розроблені недостатньо. В літературі відсутні належні публікації, які б системно відображали порядок його проведення.

Проте певні елементи здійснення маркетингового аналізу знайшли своє відображення в публікаціях вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема А. В. Войчак розробив порядок оцінки конкурентоспроможності підприємств [1]; Є. П. Голубков запропонував класифікацію конкурентних груп залежно від ролі підприємств в їх конкурентній боротьбі [2], М. Стрижевська та М. Рушкевич виклали підходи до аналізу цін через призму конкурентів [3]. Однак ці положення не формують цілісної структури маркетингового аналізу конкурентів фірми. Вони, швидше всього, торкаються певних питань інших наук (маркетингових досліджень, маркетингової цінової політики та інших). Такий стан із висвітленням сутності маркетингового аналізу конкурентів негативно впливає на практичну сторону його реалізації. Тому на більшості підприємств маркетинговий аналіз конкурентів проводиться на недостатньому рівні. Як правило, виявляються конкуренти, оцінюються якісні параметри товарів.

Таким чином, розробка положень, які б окреслювали порядок проведення маркетингового аналізу конкурентів на принципах системності та комплексності, є актуальними як в теоретичному, так і практичному аспектах.

До основних цілей статті відносяться: визначення завдань проведення маркетингового аналізу конкурентів; встановлення джерел інформації про конкурентів; виявлення послідовності здійснення маркетингового аналізу конкурентів.

Виходячи із поставленої мети перед маркетинговим аналізом конкурентів, відзначимо, які завдання він повинен вирішувати. До них, на нашу думку, можна віднести:

- визначення рівня конкурентоспроможності товарів підприємства та порівняння його з відповідними показниками фірм-конкурентів;
- встановлення факторів, що впливають на конкурентоздатність товарів підприємства;
- оцінку конкурентоспроможності підприємства в цілому та її конкурентів;
- визначення «слабких» і «сильних» сторін в діяльності фірми та її конкурентів з позиції конкурентоспроможності;
- розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоздатності товарів та підприємства в цілому.

Для подальшого розкриття цього питання варто дати визначення таких понять як «конкурентоздатність товару» та «конкурентоздатність підприємства».

В літературі під конкурентоздатністю продукції розуміють сукупність властивостей товару, які відображають його відмінність від аналогічного товару конкурентів за параметрами ступеня відповідності конкретній потребі та затрат на її задоволення.

За загальноприйнятими канонами, конкурентоспроможність підприємства представляє собою відносну характеристику, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і ефективності виробничої діяльності.

Проводячи маркетинговий аналіз конкурентів, важливо знати джерела інформації про них. Ними є:

- дані, отримані в результаті відвідування спеціалізованих виставок, ярмарок, торгових точок, в яких продаються товари конкурентів;
- результати вивчення товарів конкурентів, спеціального придбаних для цих цілей;
- офіційні звіти про виробничо-господарську та маркетингову діяльність фірм-конкурентів;
- матеріали, опубліковані в періодичній пресі (газетах, журналах тощо);
- галузеві статистичні збірники;
- різного роду матеріали, що пов'язані зі здійсненням маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, паблік релейшнз);
- інформація, яка одержана від працівників фірми-конкурента в процесі спілкування з ними;
- облікові карточки конкурентів. Вони дозволяють скласти про конкурента досить повну уяву і на цій основі ефективно керувати підприємством, коректувати свою поведінку на ринку.

Наступним кроком маркетингового аналізу конкурентів є етапність його проведення. Вважаємо, що зазначений аналіз доцільно здійснювати в такій послідовності:

- виявлення дійсних (реальних) конкурентів фірми, їх цілей на ринку та інтенсивності конкурентної боротьби;
- аналіз конкурентоспроможності товарів підприємства;
- аналіз рівня конкурентоспроможності фірми;
- прогнозування майбутніх стратегій конкурентів.

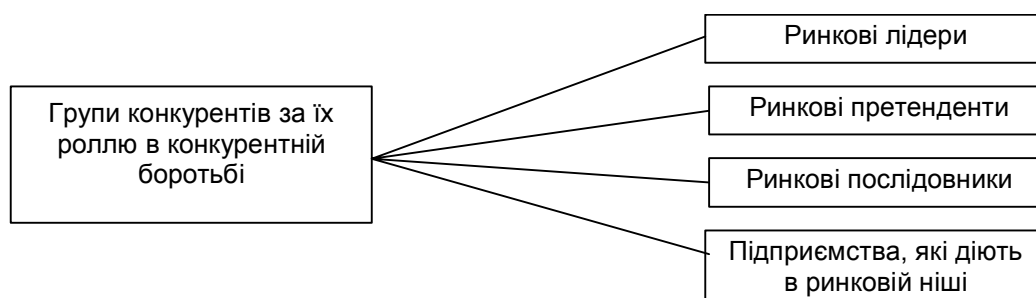
Виявлення реальних конкурентів залежить, насамперед, від їх кількості в галузі. В цьому плані пропонується використовувати наступні методи:

– всеохоплюючий, коли маркетинговому аналізу піддаються всі фірми-конкуренти. Даний метод застосовується тоді, коли кількість підприємств-конкурентів у галузі незначна (до 5-6 фірм), наприклад, у виробництві автомобілів, морських суден, тракторів і т.п.;

– метод виявлення пріоритетних конкурентів, який використовується у випадках, коли в галузі існує багато конкурентів. В цій ситуації маркетинговий аналіз всієї їх кількості є досить трудомістким і часто непотрібним. Тому їх число повинно бути обмежено так званими пріоритетними конкурентами. Їх виявлення може бути здійснено на основі різних концепцій:

- залежно від ролі підприємств в конкурентній боротьбі;
- шляхом поділу виготовлених товарів на продукти даної групи і продукти-замінники.

За роллю підприємств в конкурентній боротьбі виділяється чотири групи конкурентів (рис. 1).



**Рис. 1. Види конкурентних груп залежно від ролі підприємств у їх конкурентній боротьбі [розроблено авторами на основі 2, 406]**

До ринкових лідерів відносяться підприємства, які займають найбільшу частку ринку в галузі. Їх може бути від одного до декількох. Друга ситуація має місце тоді, коли відносно високими і майже однаковими частками ринку володіють кілька підприємств.

Ринковий претендент – це ті підприємства даної галузі, які ставлять собі за мету збільшити свою частку ринку та входження до числа лідерів. Фірми, які беруть на озброєння маркетингові політику слідування за лідерами, відносяться до ринкових послідовників. Характерними особливостями їхньої діяльності є:

- надання переваги стратегії збереження своєї ринкової частки;
- використання, коли це можливо, стратегій розширення поля своєї діяльності при умові, що вона не буде викликати спротиву з боку конкурентів.

Ринкові послідовники можуть зазнавати атаки з боку претендентів.

Підприємства, які діють в ринковій ніші, займають незначну ринкову частку. Вони обслуговують невеличкі сегменти (сегмент в сегменті) і, практично, не складають іншим фірмам жодної конкуренції. Підприємства-конкуренти, образно кажучи, «нішерів» не беруть до уваги.

З викладеного можна зробити наступні висновки щодо пріоритетних конкурентів:

- пріоритетними конкурентами для ринкових лідерів є ринкові лідери та ринкові претенденти;
- пріоритетними конкурентами для ринкових претендентів є ринкові претенденти та ринкові лідери.

У табл. 1 наведений приклад визначення пріоритетних конкурентів за їх роллю в конкурентній боротьбі.

Таблиця 1

**Визначення пріоритетних конкурентів за їх роллю в конкурентній боротьбі [розроблено авторами]**

Назви підприємств <sup>1</sup>	Частка ринку, яку займають окремі підприємства	Групи конкурентів	Пріоритетні конкуренти для	
			лідерів	претендентів
Сатурн	0,01	Ринковий нішер		
Оріон	0,08	Ринковий послідовник		
Оберіг	0,23	Ринковий претендент		Кремзвент, Машін
Кремзвент	0,32	Ринковий лідер	Оберіг, Машін	
Гравітан	0,03	Ринковий нішер		
Чалтер	0,09	Ринковий послідовник		
Машін	0,22	Ринковий претендент		Кремзвент, Оберіг
Легмаш	0,02	Ринковий нішер		

<sup>1</sup> Тут і надалі назви підприємств і цифри умовні

Інша концепція виявлення пріоритетних конкурентів ґрунтується на поділі товарів на продукти даної групи і продукти-замінники, по кожній з яких встановлюють виробників (табл. 2).

Таблиця 2

**Поділ фірм-конкурентів на групи за характером товарів, що ними виготовляються [розроблено авторами]**

Види товарів	Фірми, що виготовляють продукти даної групи	Фірми, що виготовляють товари-замінники
1. Напої «Кола»	Кола, Пепсі	×
2. Безалкогольні напої	×	Безалкогольний завод № Безалкогольний завод № 1
3. Безалкогольні фруктові напої	×	Завод фруктових вод №1 Завод фруктових вод №2
4. Недієтичні прохолоджуючі напої	×	Завод недієтичних прохолоджуючих напоїв

Всі підприємства, перелік яких наведений у табл. 2, між собою конкурують.

У разі потреби цю кількість фірм-конкурентів можна звузити, виявивши пріоритетних конкурентів шляхом аналізу раніше зібраної маркетингової дослідницької інформації (частоти купівлі відповідних товарів, їх споживання і т.п.). Для подальшої конкретизації списку пріоритетних конкурентів можна аналізувати стратегії на предмет їх подібності. Ті фірми, у яких вони більш схожі чи однакові, конкурують між собою сильніше.

Завершуючи питання щодо виявлення пріоритетних конкурентів, треба зауважити, що воно проводиться на базі тих підприємств, які входять в даний час до відповідної галузі. Проте врахування лише цієї їх групи таїть в собі певні загрози. Джерелом останніх можуть бути потенційні нові учасники, особливо, коли функціонуючі підприємства отримують високі прибутки. Цей факт підвищує інтерес інших підприємств до цих ринків. Ще одну конкурентну небезпеку в довготривалій перспективі складають ті галузі, які виготовлятимуть товари-замінники.

Отже, при виявленні дійсних (реальних) конкурентів фірмам варто враховувати:

- прямих конкурентів, які в даний час знаходяться на ринку;
- непрямих (потенційних) конкурентів, які старатимуться перебороти бар'єри входження на даний ринок;
- потенційно нових учасників-виробників товарів-замінників.

В розрізі кожного із виявлених пріоритетних конкурентів варто оцінити їх поточні і майбутні цілі. Оцінка цих цілей конкурента дозволяє встановити його прагнення (зростання прибутку, обсягу продажу, збереження позицій на ринку і ін.), ринки, на яких діятиме конкурент, уступки, на які він згоден піти при настанні певних небажаних для конкурента ситуаціях.

Крім цього, варто оцінити інтенсивність конкурентної боротьби між її учасниками. Вона обумовлюється, на думку низки маркетингологів, наступними факторами:

- етапами життєвого циклу товарів. Коли продукт знаходиться на етапі зрілості чи падіння, суперництво між конкурентами наростає;
- відносним рівнем умовно-постійних затрат. При значній їх величині фірма змушена виготовляти і продавати значну кількість товарів, інакше ефективність її діяльності буде низькою;
- наявністю вагомих перешкод виходу підприємства з ринку. В цьому випадку воно буде жорстко конкурувати з іншими фірмами для того, щоб добитись бажаного для неї результату;

– приблизно однаковими частками ринку, яку займають пріоритетні конкуренти. Прагнення обігнати своїх суперників змушує підприємства посилювати конкурентну боротьбу (збільшувати затрати на реалізацію маркетингу-міх);

– рівнем диференціації товару. Відсутність замітної з боку споживачів різниці між продуктами загострює конкурентне суперництво.

Наступним питанням маркетингового аналізу конкурентів є аналіз конкурентоспроможності товарів фірми. Доцільною, за нашими міркуваннями, є наступна послідовність його проведення:

- аналіз складу товарів і послуг, які пропонуються конкурентами та обсяг їх продажу;
- порівняння рівнів (коефіцієнтів) конкурентоздатності виробів фірми та їх конкурентів;
- аналіз властивостей і вигод товарів підприємства і конкурентів;
- виявлення сильних та слабких сторін товарів фірми та її конкурентів.

Отже, початковим етапом в аналізі конкурентоспроможності товарів є аналіз складу товарів і послуг, що пропонуються конкурентами, та обсяг їх продажу (табл. 3).

Таблиця 3

### Види товарів та обсяги їх продажу за 2008 рік [розроблено авторами]

Підприємства	Напій "Байкал"		Напій апельсиновий		Напій лимонний	
	тис. грн.	у % до загального обсягу	тис. грн.	у % до загального обсягу	тис. грн.	у % до загального обсягу
1.Безалкогольний завод фруктових вод	2400	21,8	1200	17,0	2750	29,3
2.Завод фруктових вод	3100	28,1	2400	34,0	2100	22,3
3.Завод прохолоджуючих напоїв	2070	18,8	2050	29,1	3200	34,0
4. Інші підприємства	...	...	...	...	...	...
Разом	11020	100,0	7050	100,0	9400	100,0

Дані табл. 3 дозволяють конкретизувати вагомість конкурентів в розрізі окремих товарів чи товарних груп. При виборі пріоритетних конкурентів залежно від їх ролі в конкурентній боротьбі може виявитись, що в цілому фірма знаходиться в групі претендентів. У той же час, за окремими видами товарів вона займає лідируюче положення. Цей факт підприємство повинно враховувати при виборі конкурентних стратегій. У цьому контексті вважаємо за доцільне підкреслити, що стосовно окремих видів виробів підприємство може застосовувати різні конкурентні стратегії (стратегії лідера, стратегії претендента), незалежно від того, що в цілому воно попало в якусь одну конкурентну групу (лідера, претендента чи навіть і послідовника).

Основним питанням в аналізі конкурентоспроможності товарів є порівняння рівнів конкурентоздатності виробів фірми і її конкурентів. З цієї метою визначаються коефіцієнти конкурентоспроможності виробів. У таблиці 4 наведено їх розрахунок на прикладі швейних машин.

На основі даних табл. 4 можна оцінити не тільки загальний рівень конкурентоздатності певних товарів, але й технічні і економічні параметри, які вплинули на її величину. Результати цього аналізу можуть бути використані при розробці програми технічного і економічного удосконалення відповідних виробів.

Таблиця 4

**Коефіцієнти конкурентоспроможності швейних машин за 2008 рік  
[розроблено авторами на основі 4, 539-540]**

Показники (параметри)	Власна фірма	Конкуренти	
		Завод швейних машин	Легмаш
1. Технічні параметри:			
– корисні та декоративні шви;	0,95	0,90	0,94
– шви на грубих тканинах;	0,93	0,97	0,95
– робота з різними тканинами;	0,98	0,94	0,97
– обробка петель для ґудзиків;	0,97	0,97	0,97
– обробка краю виробу;	0,90	0,94	0,91
– максимальна кількість стібків за хвилину.	0,95	0,97	0,96
2. Груповий індекс конкурентоздатності за технічними параметрами.	0,94	0,94	0,95
3. Економічні параметри:			
– ціна;	0,97	0,93	0,94
– затрати на обслуговування.	0,96	0,95	0,98
4. Груповий індекс конкурентоздатності за економічними параметрами <sup>1</sup>	0,97	0,94	0,96
5. Інтегральний індекс конкурентоздатності товару.	0,97	1,00	0,99

Далі проводиться аналіз властивостей товару і тих вигод, які він приносить споживачам. Треба мати на увазі, що покупець купує не «товар», а «вигоди», які він йому приносить. Спочатку ця процедура здійснюється стосовно товарів фірми, а після цього – для товарів конкурентів.

Як приклад, перелік властивостей і вигод на продукцію електроніки представлений в табл. 5.

Таблиця 5

**Характеристика властивостей і вигод виробів електроніки [5, 107]**

Властивості	Вигоди
Невеликі розміри	Транспортабельність
Мікропроцесорний контроль	Зменшується вірогідність збоїв у роботі
Дисплей на рідких кристалах	Добре читається текст
Послуги з модернізації мікросхем	Почепець отримує можливість модернізації товару
Світова сервісна мережа	Добре і швидко обслуговування

Завершується аналіз конкурентоздатності продукції SWOT-аналізом, в процесі якого виявляються сильні і слабкі сторони товару, можливості та загрози. Він проводиться стосовно товарів фірми та товарів її конкурентів.

У табл. 6 наведений приклад конкурентного аналізу магнітофонів.

<sup>1</sup> Чим менша величина групового індексу за економічними параметрами, тим конкурентоздатність виробу за цим показником вища

Таблиця 6

## SWOT-аналіз магнітофона [розроблено авторами]

<p><b><u>Сильні сторони товару</u></b></p> <p>Хороше звучання Сучасний дизайн Незначна вага Можливість роботи виробу як від електромережі, так і на батарейках Патентний захист виробу</p>	<p><b><u>Слабкі сторони товару</u></b></p> <p>Відносно висока ціна Маловідома торгова марка Обмежена мережа сервісного обслуговування</p>
<p><b><u>Можливості</u></b></p> <p>Очікуване зростання попиту на даний вид товару</p>	<p><b><u>Загрози</u></b></p> <p>Низькі ціни на аналогічні імпортні товари</p>

За результатами SWOT-аналізу товарів фірми і її конкурентів можна зробити відповідні висновки щодо конкурентоздатності виробів підприємства і визначити ті заходи, в напрямі яких фірма повинна працювати для зміцнення конкурентних позицій своєї продукції.

Важливим кроком в маркетинговому аналізі є аналіз конкурентоспроможності підприємств. Існують різні підходи до її оцінки, які детально вивчаються у курсі «Маркетингові дослідження» [1, 86–94]. На нашу думку, для цілей аналізу конкурентоспроможності найбільш придатним є варіант, який ґрунтується на використанні бальної оцінки. Зміст його полягає в наступному:

– визначаються фактори конкурентної позиції підприємств. До них можна віднести: частку ринку, споживчі властивості товару, престижність торгової марки, упаковку, сервіс, ціну, канали розподілу, ефективність маркетингових комунікацій, виробничі потужності, матеріально-технічне забезпечення, рентабельність збуту;

– встановлюється вагомість кожного із факторів, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємств (сумарна вага за всіма показниками повинна дорівнювати 1);

– здійснюється оцінка дійсного значення кожного із факторів конкурентоспроможності підприємств (в балах – від 0 до 5);

– розраховується цінність кожного фактора як добуток вагового його значення і дійсної оцінки в балах;

– результати цінності факторів конкурентоздатності відповідних підприємств підсумовуються. Більша сумарна кількість балів свідчить про міцніше становище фірми на ринку;

– визначаються сильні та слабкі сторони в конкурентоздатності фірми. До сильних сторін відносяться значення цінності факторів, які перевищують відповідні параметри у конкурентів. У протилежному випадку вони відносяться до слабких сторін.

Проілюструємо викладений порядок бальної оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 7).

Із даних табл. 7 видно, що найбільш конкурентоспроможним є завод прохолоджуючих напоїв, за ним слідує безалкогольний завод №1. Конкурентоздатність заводу фруктових вод є найнижчою. До сильних сторін конкурентоздатності власного підприємства у порівнянні із заводом прохолоджуючих напоїв відносяться споживчі властивості товару, сервісне обслуговування, ціна, виробничі потужності, до слабких сторін – престижність торгової марки, упаковка, канали розподілу, ефективність маркетингових комунікацій, матеріально-технічне постачання.

**Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства  
[розроблено авторами]**

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності (в балах)			Цінність факторів конкурентоспроможності (в балах)		
		Безалкогольний завод №1	Завод фруктових вод (конкурент)	Завод прохолоджуючих напоїв (конкурент)	Безалкогольний завод №1	Завод фруктових вод (конкурент)	Завод прохолоджуючих напоїв (конкурент)
1. Частка ринку	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
2. Споживчі властивості товару	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
3. Престижність торгової марки	0,10	3	3	5	0,30	0,30	0,50
4. Упаковка	0,07	3	5	5	0,21	0,35	0,35
5. Сервісне обслуговування	0,06	4	4	3	0,24	0,24	0,18
6. Ціна	0,08	5	3	4	0,40	0,24	0,32
7. Канали розподілу	0,05	4	4	5	0,20	0,20	0,25
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	3	2	4	0,30	0,20	0,40
9. Виробничі потужності	0,11	5	3	3	0,55	0,33	0,33
10. Матеріально-технічне забезпечення	0,11	4	4	5	0,44	0,44	0,55
11. Рентабельність обороту	0,10	4	5	4	0,40	0,50	0,40
<b>Всього</b>	<b>1,0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,05</b>	<b>3,59</b>	<b>4,16</b>

Завершується маркетинговий аналіз конкурентів прогнозуванням їх майбутніх стратегій, насамперед, в розрізі елементів комплексу маркетингу. Це дозволить фірмі об'єктивно визначити свої маркетингові можливості, місце на ринку, розробити заходи із зміцнення власних конкурентних позицій.

Викладений порядок проведення аналізу конкурентів послужить важливим інструментом виявлення маркетингових резервів, сприятиме успішному проведенню товарної, цінової, збутової та комунікативної політики. В цілому це призведе до поліпшення результативних показників маркетингової діяльності підприємства.

У перспективі з цього напрямку маркетингового аналізу заслуговують на увагу питання поглибленого дослідження поточної стратегії конкурентів, оцінки їх ресурсів. З цією метою доцільно розробити методичні засади їх вивчення.

#### **Література**

1. Войчак А. В. *Маркетингові дослідження*. – Київ: КНЕУ, 2001.
2. Голубков Е. П. *Маркетинговые исследования: теория, методология и практика*. Москва: Финпресс, 2008.
3. Strzyzewska M., Roszkewicz M. *Analizy marketingowe*. – Warszawa, 2002.
4. Гаркавенко С. С. *Маркетинг*. – Київ: Лібра, 2008.
5. Вествуд Дж. *Маркетинговий план – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2001.*

Редакція отримала матеріал 22 грудня 2009 р.