

Сутність та складові конкурентного середовища підприємства

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище, а тому підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл. 3.1).

Класифікація конкурентного середовища

Ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання); - конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); - конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів).
Територіал	- світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);
Інша ознака	<ul style="list-style-type: none"> - міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); - національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); - міжрегіональне конкурентне середовище; - регіональне конкурентне середовище; - міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі райони) та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); - районне конкурентне середовище; - місцеве (локальне) конкурентне середовище; - конкурентне середовище підприємства.
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище чистої монополії; - конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); - конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Залежно від цілей, покладених в основу дослідження конкурентного середовища, визначають його окремі *рівні*:

- мікрорівень (рівень окремого релевантного ринку);
- мезорівень (рівень галузевого ринку);
- макрорівень (рівень агрегованого національного ринку);
- мегарівень (рівень міжнародного глобального ринку).

При цьому окремі складові конкурентного середовища та алгоритм їх дослідження у міру зміни рівня проведення такого дослідження залишаються незмінними.

Слід виділяти три основні *складові конкурентного середовища*:

- 1) інституціональну;
- 2) структурну;
- 3) функціональну.

Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на умови конкуренції на ринку таких чинників, як:

законодавча та нормативно-правова база функціонування ринку, що визначає основний набір правил, обов'язкових для дотримання всіма учасниками відповідного ринку;

організаційно-правові засади державного регулювання ринку, що включає систему органів державного регулювання зі здійснюваним ними виконавчим провадженням, а також прийнятні в країні політичні норми;

соціально-культурні традиції й цінності, що найчастіше визначають міжгалузевий розподіл конкурентної активності та способи конкурентної боротьби;

величина національного багатства та загальний рівень розвитку економіки як індикатори типу домінуючих конкурентних стратегій;

місце ринку в системі міжнародних економічних відносин, присутність на ринку транснаціональних корпорацій як суб'єктів формування системи неформальних правил функціонування ринку та характеру міжфірмової взаємодії;

рівень науково-технічного прогресу та поширеність інновацій, здатних змінити межі ринку та замінити жорстку цінову конкуренцію на більш витратну, втім м'якшу нецінову конкуренцію нових товарів, технологій, реклами;

рівень розвитку інфраструктури як індикатор виживання на ринку дрібних суб'єктів господарювання на протигагу інтегрованим корпоративним структурам.

Структурна складова конкурентного середовища більш відома у вітчизняній теорії та практиці дослідження конкурентного середовища під назвою "структурні передумови розвитку конкуренції" є функцією від:

- місткості ринку та рентабельності господарювання на ньому;
- кількості та відносного розміру учасників ринку з боку попиту та пропозиції;
- ступеня диференціації товарів/послуг;
- еластичності попиту за ціною;
- інтенсивності потенційної конкуренції;
- міри диверсифікації бізнесу тощо.

Функціональна складова конкурентного середовища визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками, яка, своєю чергою, залежить від індивідуальних стратегій ринкової поведінки кожного із ринкових гравців.

Зокрема йдеться про цінові, рекламні, інвестиційні, інноваційні тощо стратегії кожного окремого учасника ринку, які за Ф. Хайеком і складають економічний зміст ринкової конкуренції як динамічного процесу.

Форма конкурентної боротьби залежить від характеру конкурентної ситуації на ринку, що обумовлює ступінь взаємозалежності конкурентів і результати їх господарської діяльності.

За звичай розрізняють чотири основні *ринкові структури*:

- 1) досконала (чиста, повна) конкуренція;
- 2) монополістична (недосконала) конкуренція;
- 3) олігополія;
- 4) монополія.

В умовах *досконалої (чистої, повної)* конкуренції на ринку налічується велика кількість незалежних продавців і покупців. При цьому продавці пропонують стандартну (однорідну), повністю взаємозамінну без відмітних характеристик продукцію, одного вигляду і однієї якості. Оскільки ж фірм-продавців багато, то частка кожної на ринку незначна і жодна з фірм не може диктувати свої умови і ціну споживачу, рівно як і впливати на рішення інших учасників ринку. Ціна встановлюється самим ринком, залежно від співвідношення попиту і пропозиції, а фірма приймає ринкову ціну як дану і називається «price taker» — «одержувач ціни», що «бере ціну», «погоджується з ціною».

При чистій конкуренції немає ніяких серйозних перешкод щодо переміщення ресурсів із галузі в галузь. Нові фірми можуть вільно проникати в галузь, а вже існуючі фірми вільно її покидати, оскільки відсутні законодавчі, технологічні та фінансові бар'єри. Інакше кажучи, конкуренція протікає в чистому вигляді.

Чиста конкуренція найбільш сприятлива для суспільства і споживачів, оскільки в цьому випадку виробництво продукції здійснюється найекономічнішим способом при ціновій конкуренції виробників. Саме через продаж товарів за низькими цінами останні прагнуть повернути до себе споживачів, створюючи одночасно надійну ділову репутацію в довгостроковій перспективі, при цьому інтерес фірми полягає в тому, щоб зменшити ступінь однорідності і замінності, позбавитися знеособленості чистої конкуренції.

При *монополістичній конкуренції* в галузі і на ринку існує відносно велике число самостійно господарюючих фірм-виробників, а тому таємна змова в їх діях (по штучному обмеженню об'єму виробництва або підвищенню рівня цін) неможлива. Проте на відміну від досконалої конкуренції частка продукції, що випускається окремими виробниками, вже не настільки незначна, щоб не мати нагоди обмежувати вплив на сукупну пропозицію. В чому полягає «монополістичний» характер поведінки виробників?

Основа монополії створює *диференціація товару*, тобто ті відмітні переваги, завдяки яким окрема частка покупців віддає свою перевагу саме даному товару.

Монополістичний характер конкуренції виявляється і в тому, що саме виробництво диференційованих продуктів дозволяє окремо взятій фірмі контролювати ціну на свою продукцію. При цьому ступінь контролю над цінами прямо залежить від ступеня диференціації продукту.

Нарешті, диференціація товару вимагає значних фінансових коштів, чим створює економічні бар'єри для вступу до галузі нових фірм. Додатковою перешкодою для проникнення в середовище монополістичної конкуренції часто є також володіння фірмами-виробниками патентами на свою продукцію і авторськими правами (товарним знаком), що охороняються законодавством.

Проте фірми, діючі в умовах монополістичної конкуренції, нерідко вдаються і до цінової конкуренції, зокрема до прихованої цінової конкуренції. Для цього використовується такий критерій конкурентоспроможності, як *ціна споживання*, тобто витрати покупця не тільки на покупку товару (ціна товару), але і на його подальше споживання та експлуатацію. Ціна споживання, таким чином, значно вище за продажну ціну товару, а по окремих найменуваннях продукції може перевищувати її в декілька разів.

Олігополія, або «продаж небагатьма», є галуззю і ринком з обмеженим числом крупних продавців, що концентрують в своїх руках пропозицію якогось-небудь товару, хоча назвати точно, скільки фірм входять в олігополістичну галузь неможливо. Узагальнене правило полягає в наступному: олігополія виникає і існує тоді, коли число фірм в галузі і на ринку настільки мало, що кожна, з них здійснюючи які-небудь зміни в своїй ціновій і іншій господарській практиці, змушена брати до уваги реакцію з боку конкурентів, тобто залежить від них.

Припустимо, що в галузі п'ять фірм, і кожна володіє приблизно 20 % ринку деякого продукту. Якщо одна з фірм знизить ціну на свій товар, то ринковий попит підвищиться на цю продукцію, що негайно відобразиться на інших фірмах. Останні повинні будуть вжити запобіжних заходів — також знизити ціни, причому можливо, ще відчутніше, чим це зробила перша фірма, тобто, по суті, почати цінову війну.

Проте, розуміючи, що у виграші ніхто з конкурентів не залишиться, жодна з фірм в олігополістичній галузі на ділі не міняє свою цінову політику, не спрогнозувавши дій конкурентів у відповідь .

В умовах олігополії фірми виробляють як однорідні, так і диференційовані товари. В цьому випадку великі фірми з абсолютно однорідною продукцією в базових галузях утворюють *олігополію першого виду, або недиференційовану олігополію*. В той же час виробництво багатьох споживацьких товарів (автомобілі, миючі засоби, побутові прилади, швейні вироби і ін.) є диференційованим, а тому великі фірми, в даному випадку утворюють *олігополію другого виду, або диференційовану олігополію*.

Для вступу до галузі новим виробникам продукції олігополія створює серйозні бар'єри:

- а) ефект масштабу (технологічний бар'єр);
- б) володіння фірмами, що входять в олігополію, патентами і ліцензіями на виробництво продукції (юридичний бар'єр);
- в) контроль над джерелами стратегічної сировини (економіко-юридичний бар'єр);
- г) необхідність значних фінансових коштів для створення великого підприємства, конкурентоздатного по відношенню до олігополії та ін.

Найдоцільніші конкурентні дії підприємства на такому ринку наступні:

а) агресивна реакція на зміни ціни. Підприємства постійно повинні стежити за змінами цін конкурентів і реагувати так, щоб перешкодити конкуренту збільшити частку ринку.

б) організація таємних альянсів. Конкуренти досягають негласної угоди про фіксацію цін, розподіл ринків та інші види обмеження конкуренції.

в) лідерство в цінах. На зміни цін провідного підприємства автоматично реагує решта конкурентів. Ціновий лідер, як правило, не змінює ціни при невеликих коливаннях попиту і пропозиції, а лише при істотних змінах витрат виробництва у галузі (внаслідок підвищення заробітної плати, цін на сировину, податків тощо).

г) активна нецінова конкуренція, що визначається неможливістю конкурувати за допомогою цін, оскільки конкуренти швидко реагують на їх зміни. Крім того, значні фінансові можливості олігополіста дають змогу йому активізувати діяльність зі стимулювання збуту, що дає значні результати і дає змогу уникнути "цінових війн".

Чиста (абсолютна) монополія (від грец. «монос» — один, «полео» — продаю) — це галузь, яку представляє тільки один виробник. Продукт унікальний, не має близьких замінників і не вимагає значних грошових коштів на свою рекламу і просування. У покупця немає альтернативи: треба або купувати продукцію у монополіста, або не купувати взагалі. На відміну від інших ринкових структур і конкурентних ситуацій монополія повністю контролює ціну на свою продукцію, будучи «price maker» — «постачальником ціни», що «робить ціну на ринку».

Така ситуація утримується за допомогою вельми серйозних бар'єрів для вступу до галузі, які повністю блокують всю потенційну конкуренцію. Серед них:

- а) ринкова ситуація, коли фірма є природною монополією, тобто її середні витрати (один з показників ефективності виробництва) досягають мінімального значення при такому великому об'ємі виробництва, що фірма задовольняє весь ринковий попит, виявляючись тому єдиним виробником продукції в галузі;
- б) приватна власність на джерела найважливіших видів сировини;
- в) юридичні бар'єри у вигляді: патентів, тобто виняткових прав винахідника контролювати виробництво продукції; ліцензій — дозволів уряду, місцевих органів влади або патентовласника на певний рід діяльності;
- г) психологічні бар'єри типу лояльності, «відданості» споживачів продукції тих фірм, які давно, а головне — добре зарекомендували себе на ринку;
- д) використання прийомів і методів несумлінної конкуренції.

Розширена концепція суперництва за М. Портером виходить з того, що здатність підприємства реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежать не тільки від прямої конкуренції, але також від ролі, яку відіграють потенційні конкуренти товари-замінники, споживачі та постачальники.

Вивчення цих конкурентних сил є важливим елементом у дослідженні конкурентоспроможності підприємств: саме вони дозволяють виявити привабливість ринку, з'ясовують можливості та перспективи виходу підприємства на ті чи інші ринки, сприяють правильності стратегічного вибору (рис.3.1).

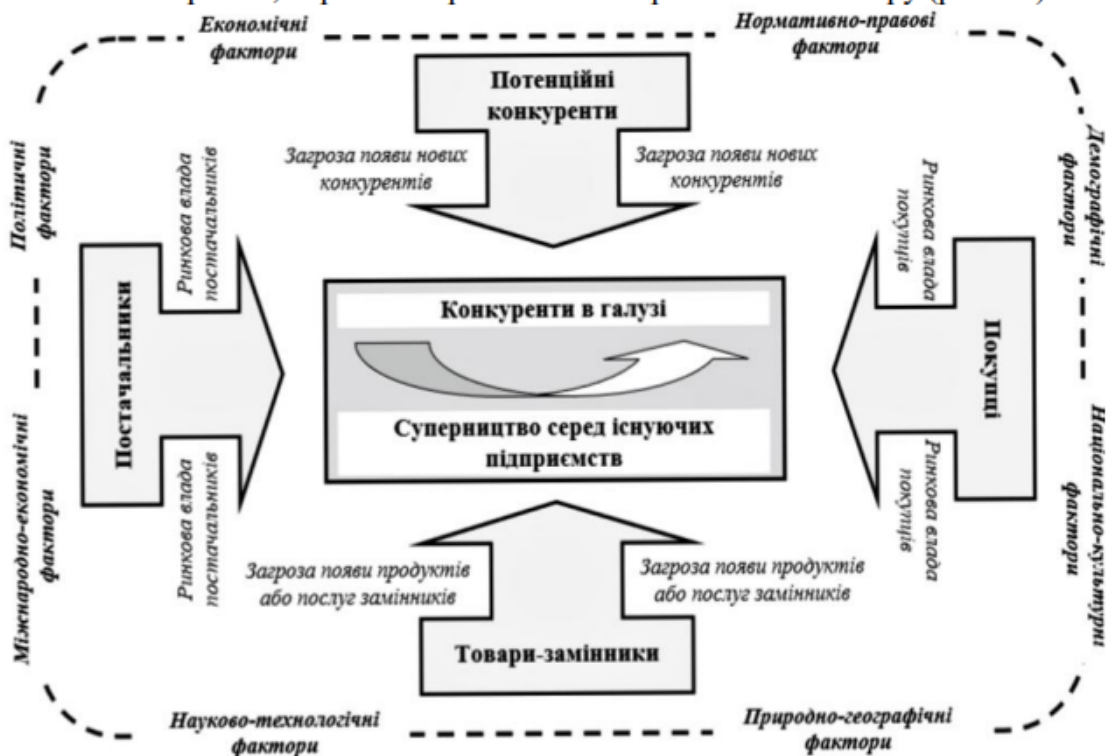


Рисунок 3.1 - Модель п'яти сил конкуренції

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі.

Показники інтенсивності конкуренції

Важливою характеристикою активності конкурентного середовища підприємства є *інтенсивність конкуренції* — ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною - якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Інтенсивна конкуренція - результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним, а саме: зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей, повільне зростання в галузі, великі фіксовані витрати або витрати на зберігання, виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції, незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим, продуктивність, що зростає

великими стрибками, відмінності між конкурентами, високі вихідні бар'єри, незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку, віддача від вдалого стратегічного кроку.

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин.

Виділяють три основних *фактори, які визначають інтенсивність конкуренції*, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку.

Частка ринку, яку займає фірма відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її спроможність чинити вплив на об'єм і структуру попиту і пропозиції, ціну і динаміку ринку в цілому.

Існують наступні варіанти зміни сили конкуренції між фірмами:

- 1) конкуренція посилюється із збільшенням кількості фірм, що змагаються;
- 2) конкуренція посилюється, коли крупні фірми приєднують іншу фірму і вживають рішучі заходи щодо просування її в лідери;
- 3) конкуренція сильна, коли попит на товар росте поволі;
- 4) конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі вимушують фірму знизити ціни або збільшити об'єми продажів;
- 5) конкуренція посилюється, коли витрати покупців при зміні споживання однієї марки на інші невеликі;
- 6) конкуренція посилюється, коли одна або декілька фірм не задоволені своєю часткою ринку;
- 7) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;
- 8) конкуренція посилюється, коли витрати на виході з ринку великі, а бар'єри є високими
- 9) хід конкуренції передбачений, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії фірм розрізняються значною мірою і відкриті більшості.

рівень проникнення, тобто відсоток покупців марки $x(N_x)$ від загального числа покупців, що придбавають товари певної категорії, до якої належить дана марка (N_c);

рівень ексклюзивності, або частка, яку покупці марки x складають від всіх покупців цієї марки, що припадають на товарну категорію, до якої віднесена марка x . Цей рівень вважається мірою прихильності до марки x за умови, що у покупців є можливість різноманітиту свої покупки і придбати різні марки в тій же категорії товарів;

рівень інтенсивності, що зіставляє середню кількість, що закупається покупцем марки x , з середньою кількістю, що закупається з розрахунку на одного покупця в даній категорії товарів.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Доля ринку} & & \text{Рівень} & & \text{Рівень} & & \text{Рівень} \\ \text{торгової} & = & \text{проникнення} & * & \text{ексклюзивності} & * & \text{інтенсивності} \\ \text{марки} & & & & & & \end{array}$$

або:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} \times \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c},$$

де c - категорія товарів до якої належить марка x ;

N_x — кількість покупців x ;

N_c — кількість покупців c ;

Q_{xx} - кількість x , що придбано покупцем x ;

Q_{cx} - кількість c , що придбано покупцем x ;

Q_{cc} — кількість c , що придбано покупцем c .

Для характеристики частки ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни: відношення середньої ціни марки до середньої ціни по всіх конкуруючих марках.

Частка ринку може бути розрахована різними способами:

1) частка ринку за об'ємом, визначена як кількість проданих виробів, віднесених до сумарного об'єму продажів на базовому ринку;

2) частка ринку у вартісному виразі, визначена на основі виручки, а не об'єму продажів в штуках;

3) частка обслуговуваного ринку, що розраховується в співвідношенні не до всього базового ринку, а до продажів в сегментах (сегменті), де працює фірма;

4) відносна частка ринку як відношення продажів фірми до продажів конкурентів.

5) частка ринку в порівнянні з лідером, визначена порівнянням з найкрупнішим конкурентом.

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу частка ринку підрозділяється на декілька компонент.

До них відносяться:

3.3 Принципи діагностики конкурентного середовища підприємства та аналізу діяльності конкурентів

Термін «діагностика» запозичено з медицини. «Діагноз» (від грецького «diagnosis») означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкту діагнозу з метою одержання результату – діагнозу – висновку про стан об'єкта.

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

Саме діагностика конкурентного середовища виступає передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків стратегічного розвитку.

Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. *Об'єктом діагностики* можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності та ін.

Базовими *принципами діагностики* рівня конкурентоспроможності підприємства є:

– *комплексність* – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і

конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

– *системність* – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків;

– *об'єктивність* – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

– *динамічність* – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

– *безперервність* – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства;

– *оптимальність* – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів:

1. Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках (аналіз конкурентів);
2. Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;
3. Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
4. Оцінювання інтенсивності конкуренції;
5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;
6. Побудова конкурентної карти ринку, а також карт стратегічних груп, виявлення стратегічних положень підприємства.

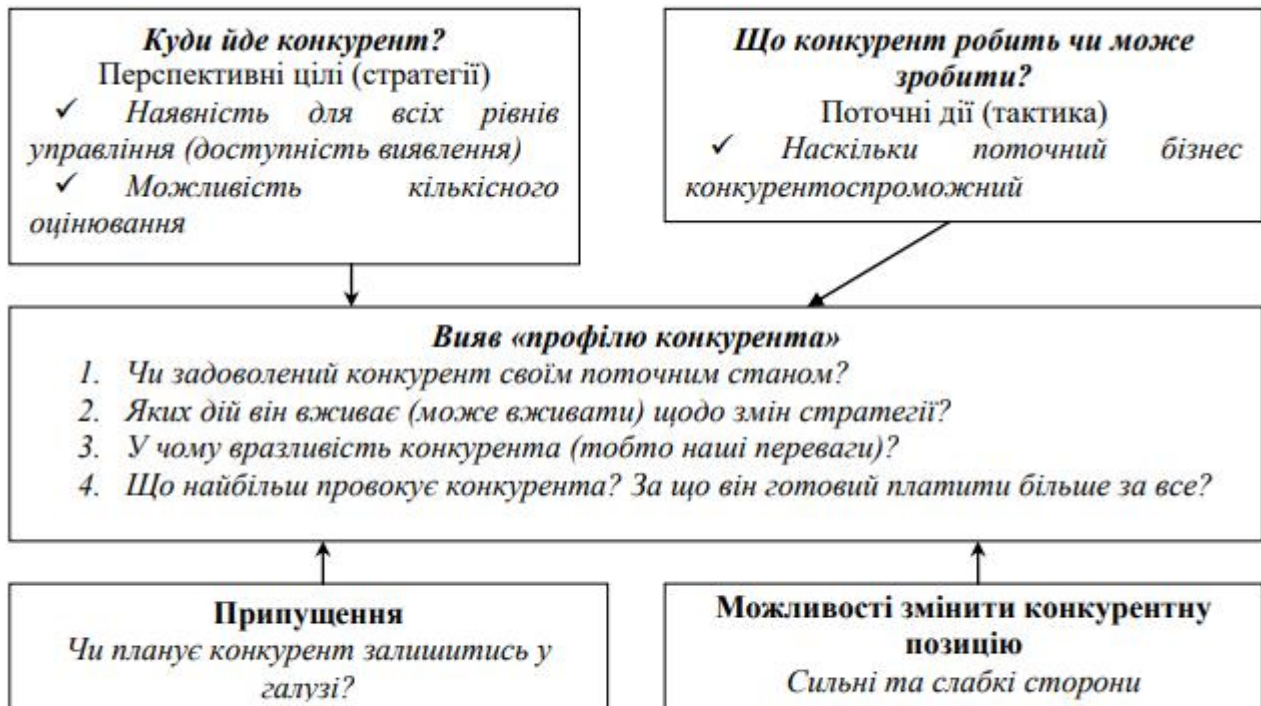


Рисунок 3.2 - Схема аналізу профілю конкурента

Таблиця 3.2 - Класифікація конкурентів

	Типи конкурентів
Характер впливу діяльності конкурента на підприємство (М.Портер)	- «правильні» («гарні») конкуренти - приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню невігідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи підприємства; - «погані» конкуренти. Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дозволяють стабілізувати позиції та прибутковість представлених в ній підприємств;
Тип споживачів і товарів, що пропонуються	- прямі конкуренти - пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців; - товарні конкуренти – продають однакову продукцію різним групам покупців; - непрямі конкуренти - продають різні товари схожим категоріям споживачів; - неявні конкуренти - фірми різного профілю, що пропонують її різним групам споживачів.
Характер реакції (Ф. Котлер)	- неквапливий конкурент - має уповільнену реакцією на кроки, які починає суперник; - розбірливий конкурент - реагує тільки на певні типи атак; - конкурент-тигр - реакція такого конкурента на будь-які наступи суперників завжди стрімка; - непередбачений конкурент - суперник, що не має визначеної моделі поведінки.
Різниця у продукції	- параметричні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється окремими параметрами; - товарні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється зовнішнім виглядом та функціями; - марочні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється марками; - конкуренти бажань - виробники (продавці) принципово іншої продукції, яка конкурує на рівні бажань (підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим же споживачам, з якими працює компанія; бюджету споживачів,
Тип ринкової стратегії	- фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно суміжних ринках; - фірми, які слідує стратегії диференціації виробництва працюють в даній або суміжних галузях; - великі фірми-покупці продукції компанії; великі постачальники матеріалів, сировини і устаткування; - малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку;
Конкурентна позиція фірми	- фірми, орієнтовані на внутрішній ринок (їх стратегічні наміри обмежуються прагненням тривалої конкурентної переваги на ринку своєї країни); - компанії, чийм стратегічним намірам є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого серед лідерів світового ринку; - компанії, чия основною стратегічною метою є захист домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують своєї продукції за кордоном (до 20%) і здійснюють операції на кількох або багатьох зарубіжних ринках; - компанії, які прагнуть до збільшення частки продаж по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн

