

Игорь ГОЛОВИН

КАРТА КОНКУРЕНЦИИ

С давних времен под конкуренцией было принято понимать конфликтное соперничество между различными субъектами, которое возникало по разным поводам, но неизменно приводило к приобретению одними соперниками преимуществ над другими.

Современная конкуренция выглядит, прежде всего, как принадлежность рыночного хозяйства. Действительно, где же, как не на товарном рынке можно обнаружить конфликтное соперничество субъектов предпринимательского бизнеса за относительно лучшие условия производства и сбыта товаров и услуг, борьбу между товаропроизводителями и потребителями за низкие цены и высокое качество.

В журнале «Практический маркетинг» № 84 (№ 2. 2004) в статье Ю. Рубина читатели могли познакомиться с явлением театроцентризма в современной конкуренции. Суть его заключается в том, что рынок представляет собой сцену (или арену) конкурентных столкновений и конкурентной борьбы субъектов бизнеса, своего рода театр боевых действий. А сталкивающиеся друг с другом и борющиеся между собой субъекты предпринимательского бизнеса вынуждены выполнять определенные ролевые функции, вполне похожие на сценические роли актеров настоящего театра.

Выбор роли происходит неслучайно и не только под влиянием ранее сформиро-

ванной предпринимателем точки зрения. Важным лимитирующим фактором, на который обязаны обращать внимание прагматически мотивированные руководители всякой компании-конкурента, является ограниченность конкурентного потенциала данных компаний и пределы ее реальной конкурентоспособности.

Настоящая статья посвящена методике определения данных характеристик и способам определения места фирмы на сцене конкурентного театра и составлению карты конкуренции на рынке.

Для успешного функционирования любая организация, как открытая система, должна соответствовать условиям внешней среды. Организации вообще возникают потому, что в макром мире сложились все необходимые и достаточные условия для их возникновения. Они меняются по мере изменения своего окружения и исчезают с исчезновением этих условий. Немногим из них удается улавливать направления внешних изменений и выживать благодаря или вопреки действию внешних обстоятельств.

Способность организации обеспечить более высокую, чем у соперников, степень соответствия результатов своей деятельности требованиям внешней среды принято именовать конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность субъекта бизнеса состоит в его способности обнаруживать преимущества над соперниками, а уровень конкурентоспособности компании определяется на основе оценки динамики совокупности конкурентных преимуществ, которыми обладает данная компания. Под конкурентными преимуществами субъектов бизнеса следует понимать их более высокие достижения в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного субъекта бизнеса. Конкурентные преимущества выступают одновременно и как цели конкурентного соперничества субъектов бизнеса, и как инструменты такого соперничества.

Мы знаем, что реальная конкурентоспособность субъектов бизнеса проявляется не только благодаря усилиям по укреплению конкурентного потенциала, но также посредством сравнения собственных способностей со способностями конкурентов, которые также являются объектами динамических изменений.

Получается, что чем менее конкурентоспособным оказывается на деле тот или иной представитель стратегического внешнего окружения компании, тем, почти автоматически, более конкурентоспособной оказывается

сама данная компания. И, наоборот, чем более конкурентоспособно окружение фирмы, тем меньшей выглядит ее собственная стратегическая конкурентоспособность. Такая взаимозависимость конкурентов, по определению Ю. Рубина, называется «эффект встречных курсов» (рис. 1).

Сегодня конкуренция среди представителей малого и среднего бизнеса зачастую напоминает бой вслепую. Дефицит достоверной рыночной информации делает оценку конкурентных позиций крайне затруднительной. В самом деле, категория «доля рынка» предполагает, как минимум, знание общего объема рынка по заданному виду продукта. Для современной экономики с огромным теневым сектором получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами полевых исследований потребует непомерных затрат. Данные о долях рынка ближайших конкурентов чрезвычайно труднодоступны.

Для того чтобы своевременно отслеживать изменение ситуации, необходима простая и эффективная система мониторинга конкурентоспособности всех участников рынка.

Нужны новые методы исследований, применимые для российских предприятий, так как полностью перенести западную теорию, взятую за

основу в нашей экономической науке и изучаемую в российских вузах, на практике почти невозможно.

Для определения конкурентоспособности любого предприятия необходима точная информация. А когда получение необходимых данных о системе напрямую не представляется возможным, прибегают к оценке следствий деятельности данной системы.

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности фирмы, основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фирмы. В данном случае причиной определенного уровня конкурентоспособности является ресурсный потенциал фирмы и действия ее руководства, направленные на извлечение выгод из его использования (стратегические факторы успеха), а следствием — оценка фирмы ее потенциальными клиентами (соответствие требованиям внешней среды).

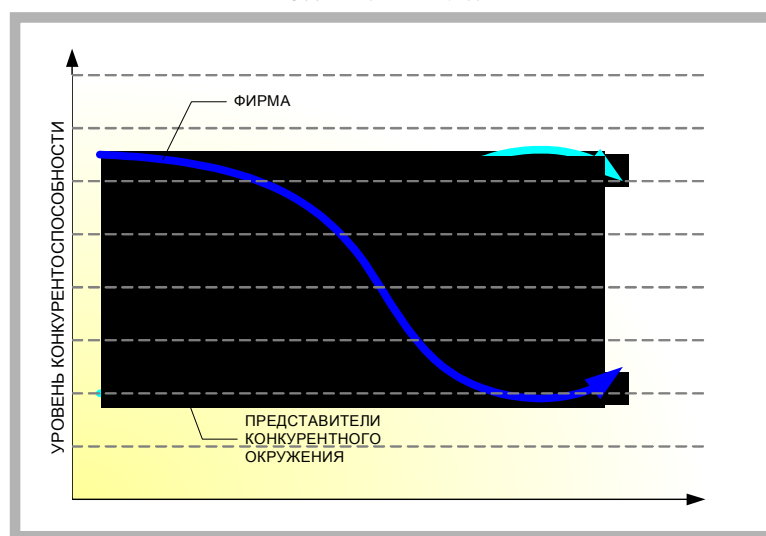
Факторы, которые обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно увязывают с понятием *стратегических факторов успеха (СФУ)*. Главная предпосылка их формирования заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества.

В специальной литературе обычно приводят следующие три требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическим фактором успеха:

1. Обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени.
2. Удовлетворять специфические потребности клиента; иными словами, относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей.
3. Строиться на специфических способностях и ресур-

Рисунок 1

ЭФФЕКТ «ВСТРЕЧНЫХ КУРСОВ»



сах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать.

Высокие достижения на рынке у предприятия будут только в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, опираясь на главные факторы успеха в своей отрасли.

В разных отраслях значение имеют различные факторы успеха. Например, очевидно, что стратегические факторы успеха производителя оборудования электростанций значительно отличаются от аналогичных факторов поставщиков электролампочек.

Выявление данных факторов для конкретного рынка — задача экспертов. Подспорьем в решении этой задачи могут стать работы А. Томпсона и А. Стрикленда, в которых приводится классификация «ключевых факторов успеха»¹.

Поскольку не все выявленные факторы в равной степени оказывают влияние на результат, необходимо определить для каждого из них его «вес».

Технология определения весовых коэффициентов предполагает попарное сравнение всех факторов с указанием предпочтительного варианта в каждой паре. Выбор такого подхода связан с тем, что качественное сравнение 2-х вариантов проще, чем выражение предпочтения в балльной шкале.

Ответы заносятся в оценочную таблицу (табл. 1) в следующем виде:

«1» — влияние оцениваемого фактора меньше,

«2» — оба фактора равнозначны,

«3» — влияние оцениваемого фактора больше.

Из полученных экспертных оценок составляется квадратная матрица.

Весовые коэффициенты (P_i) факторов (Y_i) определяют по формуле:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i},$$

где B_i — сумма элементов a_{ij} по строкам матрицы;

$\sum_{i=1}^n B_i$ — это сумма элементов B_i по столбцу.

Следующим этапом в работе экспертов является попарное сравнение конкретных компаний по каждому из параметров, для чего составляются аналогичные таблицы (табл. 2).

Заключительный этап расчета уровня СФУ каждой компании по выдвинутым выше параметрам заключается в составлении следующей сводной таблицы (табл. 3).

ТАБЛИЦА 1

Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов

Фактор		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Σ	Вес
1	Y1	2	3	1	3	1	1	11	0,15
2	Y2	1	2	1	1	1	1	7	0,10
3	Y3	3	3	2	1	3	1	13	0,18
4	Y4	1	3	3	2	1	1	11	0,15
5	Y5	3	3	1	3	2	1	13	0,18
...N...	Y6	3	3	3	3	3	2	17	0,24
Итого								72	100%

ТАБЛИЦА 2

Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору N

Компания	A	B	C	D	Σ	P _i
A	2	3	1	3	9	0,31
B	1	2	1	1	5	0,17
C	2	3	2	3	10	0,34
D	1	1	1	2	5	0,17
ΣΣX _i					29	1

ТАБЛИЦА 3

Сводная таблица расчета уровней СФУ компаний

Конкуренты	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	ΣP _i P _j	Место
A	0,042	0,018	0,045	0,01	0,028	0,02	0,163	4
B	0,022	0,09	0,022	0,04	0,07	0,09	0,334	1
C	0,042	0,54	0,022	0,04	0,07	0,09	0,318	2
D	0,022	0,018	0,09	0,02	0,028	0,02	0,198	3

¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 1998. С. 153—154.

В таблицу 3 занесены произведения взвешенных оценок каждого параметра на относительные оценки каждой компании по этому параметру, т. е. $P_{jx} P_i$. Построчная сумма произведений и является показателем уровня СФУ каждой компании по всем шести параметрам. Количественные значения этих показателей позволяют ранжировать исследуемые компании. Однако полученный рейтинг не будет отражать реальной конкурентоспособности фирм. Он лишь позволяет увидеть, какая из компаний имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции.

Для выявления уровня конкурентоспособности компаний нам необходим еще один параметр — оценка деятельности компании ее потенциальными клиентами.

Он отражает эффективность действий фирмы по использованию своего потенциала для извлечения выгоды путем лучшего удовлетворения потребностей внешней среды.

Для ранжирования конкурирующих фирм по уровню потребительских предпочтений необходимо проведение маркетингового исследования. В основе его лежит утверждение о том, что фирма, наилучшим образом удовлетворяющая потребности максимального количества клиентов является лидером рынка. Следовательно, оценке должны быть подвергнуты такие показатели, как известность, репутация, качество поставляемых товаров или услуг и условия их получения.

Для составления рейтинга потребительских предпочтений на рынке, например розничной торговли, предлагается использовать следующие направления оценки:

- 1) известность,
- 2) ассортимент,
- 3) качество товаров,
- 4) оформление торгового зала,
- 5) удобство совершения покупки,
- 6) удобный подъезд на автомобиле,

- 7) режим работы,
- 8) качество обслуживания,
- 9) скорость обслуживания,
- 10) уровень цен.

Последовательность действий при оценке потребительских предпочтений такая же, как и в предыдущем случае. Сначала необходимо выявить весовые коэффициенты для различных факторов, оказывающих влияние на выбор потребителя. Затем с их помощью откорректировать данные, полученные в ходе маркетингового исследования.

В результате должны быть получены интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов (табл. 4).

На основе полученных данных строится сводная таблица конкурентоспособности (табл. 5) и карта конкуренции (рис. 2). Уровень конкурентоспособности рассчитывается по следующей формуле:

$$C_i = \sqrt{S_i^2 + CM_i^2},$$

где C_i — уровень конкурентоспособности i -той фирмы;

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОЦЕНОК КОМПАНИЙ-КОНКУРЕНТОВ

ТАБЛИЦА 4

Фирмы	Вес	А		В		С		D	
Факторы		балл	взв.	балл	взв.	балл	взв.	балл	взв.
известность	0,1	30%	0,03	30%	0,03	9%	0,009	31%	0,031
ассортимент	0,12	21%	0,0252	7%	0,0084	9%	0,0108	63%	0,0756
качество товаров	0,14	69%	0,0966	5%	0,007	5%	0,007	21%	0,0294
оформление торгового зала	0,04	78%	0,0312	5%	0,002	3%	0,0012	14%	0,0056
удобство совершения покупки	0,17	39%	0,0663	19%	0,0323	4%	0,0068	38%	0,0646
удобный подъезд на автомобиле	0,04	50%	0,02	0%	0	0%	0	50%	0,02
режим работы	0,02	33%	0,0066	9%	0,0018	21%	0,0042	37%	0,0074
качество обслуживания	0,09	46%	0,0414	12%	0,0108	5%	0,0045	37%	0,0333
скорость обслуживания	0,01	42%	0,0042	5%	0,0005	13%	0,0013	40%	0,004
уровень цен	0,27	5%	0,0135	22%	0,0594	64%	0,1728	9%	0,0243
Сумма	1		0,335		0,1522		0,2176		0,2952
Рейтинг			33,5%		15,2%		21,76%		29,52%

S_i – уровень СФУ i -той фирмы;
 $СМ_i$ – уровень потребительских оценок i -той фирмы.

Рассчитанные показатели являются основными для построения карты конкуренции, на которой можно выделить типовые стратегические положения фирмы.

Карта конкуренции представляет собой поле, по осям которого откладываются значения уровня СФУ и уровня потребительских оценок фирм-конкурентов. Положение фирмы на карте определяется соответствующими координатами. Фирма на карте изображается в виде круга, радиус которого соответствует значению показателя ее конкурентоспособности.

Карта конкуренции позволяет относительно верно определить соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи по позиционированию фирмы в конкретной ячейке матрицы, установлению текущих и перспективных конкурентов, наметить рекомендации по выбору стратегии конкуренции.

Для правильного понимания содержания карты конкуренции необходимо внести некоторые пояснения.

Граничные значения обеих осей карты в общем случае равны 50%. Это крайняя точка, в которой возможно одновременное присутствие нескольких фирм, между которыми вероятны конкурентные столкновения. Такое положение вещей обус-

ловлено рассмотренным ранее эффектом «встречных курсов». Суть его в том, что уровень конкурентоспособности конкретной фирмы определяется на основе сравнения с показателями ее соперников, поэтому усиление конкурентных позиций одного из игроков рынка автоматически приводит к снижению конкурентоспособности остальных.

Поскольку вероятность столкновения между фирмами снижается по мере увеличения разрыва между уровнями их конкурентоспособности, то в рассматриваемой нами модели фирма, имеющая показатели СФУ и потребительской оценки, превышающие 50%, либо не нуждается в выявлении основных конкурентов (фирма является монополистом или на рынке всего 2 игрока), либо уровень конкурентоспособности значительно превышает аналогичные по-

казатели соперников (для 3 и более участников рынка) и конкурентные столкновения с ними маловероятны.

Поле карты можно условно разделить на четыре зоны, каждая из которых обладает характерными особенностями (рис. 3). Рассмотрим условия проникновения фирм в различные зоны и характерные для каждой из зон мотивации конкурентных действий.

Зона «Болото»

В ней оказываются большинство предпринимательских фирм, развивающихся поступательно. Данные фирмы не обладают ни серьезными финансовыми ресурсами, ни опытом. Как правило, это типовой бизнес, не требующий значительных стартовых вложений, однако в данной зоне может находиться и

Таблица 5

Сводная таблица конкурентоспособности компаний

№	Конкуренты	Уровень СФУ	Уровень потребительских оценок	Конкурентоспособность	Место
1	A	33%	34%	0,09	2
2	B	16%	15%	0,024	4
3	C	20%	22%	0,039	3
4	D	31%	30%	0,119	1

Рисунок 2

Конкурентная карта рынка

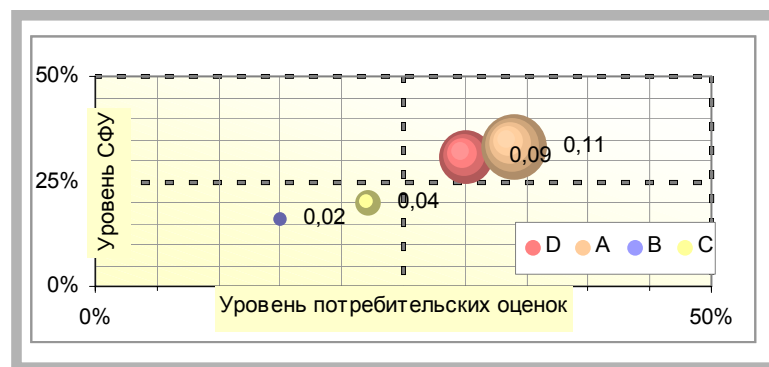
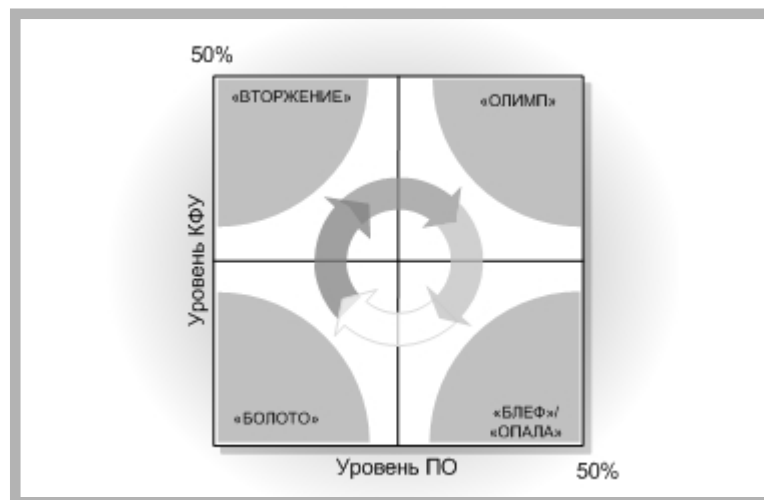


Рисунок 3

Зоны на конкурентной карте рынка



крупное промышленное предприятие. Такая ситуация возможна в случае вытеснения компании из зоны «Олимп» или «Опала» более успешными конкурентами.

Характерным признаком данной зоны является отсутствие у фирмы каких-либо существенных преимуществ, позволяющих четко выделить ее на фоне конкурентов.

Гнет конкуренции особенно сильно ощущается в данной зоне. Основные силы фирм, находящихся в данной зоне направлены на обеспечение выживания либо на выход из бизнеса с минимальными потерями.

Зона «Вторжение» / «Ниша»

Для предпринимательской фирмы существуют два способа занять положение в рассматриваемой зоне. Первый реализуется крупными компаниями, диверсифицирующими свою деятельность, либо иными компаниями, способными на значительные инвестиции на начальном этапе деятельности компании. Фирмы, располагающиеся в зоне «вторжение» имеют высокий уровень СФУ, на достижение которого, вне зависимости от отрасли, требуются большие затраты. С другой стороны, эти компании имеют низкий уровень потребительских оценок, основной причиной которого является, как правило, недостаточная информированность потребителей. Такая ситуация характерна для начального эта-

па деятельности компании. С большой вероятностью ее основные усилия будут направлены на продвижение своих товаров или услуг. Такая фирма будет бороться за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. От нее можно ожидать крупномасштабных рекламных акций, демпинга, программ стимулирования клиентов.

Второй способ позиционирования в данной зоне проявляется, когда уровень СФУ увеличивается постепенно, а уровень потребительских оценок компании не возрастает с течением времени. Такие признаки указывают на «нишевую» специализацию фирмы. Можно выделить три основных направления «нишевой» специализации. Рыночная ниша — это по сути дела сегмент в сегменте. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга кли-

ентов. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывая интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Первым направлением является **специализация на видах товаров и услуг**, либо даже на одной-единственной марке товарной продукции, которая бы выгодно выделялась на фоне огромного разнообразия стандартной или сильно стандартизированной продукции, выпускаемой крупными сериями, либо для так называемого типового потребителя. Так, например, некоторые компании, производящие мебель, специализируются на выпуске только одного вида продукции, например, спальных гарнитуров на металлической основе, мебели с арочными каркасами, металлических кухонных гарнитуров, плетеной мебели, садовой мебели.

Вторым направлением является узкая специализация

на **типе потребителей**. Мелкая предпринимательская фирма может выстоять в условиях ожесточенной конкуренции в неконсолидированной области бизнеса, если она сумеет обзавестись VIP-клиентами, либо постоянными клиентами, которые будут считать, что получают VIP-обслуживание.

Примером таких конкурентных действий можно считать поведение на рынке мастеров высокой моды. Такие мастера не обладают признаками абсолютной неповторимости на мировом рынке, в обиходе великих кутюрье постоянно присутствует порядка двадцати фамилий. Вместе с тем они не конкурируют между собой, ибо уникальным является не конкретная модель одежды или запах духов, а имя мастера, которое выступает самостоятельным стратегическим конкурентным преимуществом возглавляемой им фирмы. Тем более такие компании не конкурируют с многочисленными швейными фабриками, имена владельцев и руководителей которых не вызовут никаких ассоциаций в сознании покупателей эксклюзивного товара.

Третьим направлением выступает ориентация деловой деятельности субъектов бизнеса на специализированные региональные потребности. Если небольшой или средней предпринимательской фирме не удастся завоевать значительную долю рынка, она все же может достичь больших результатов, сосредоточив

усилия на одном-единственном регионе (районе), на рынке (или рынках) которого ей просто не будет равных.

Концентрация и максимальное использование ресурсов на ограниченной территории может способствовать более высокой эффективности производства, уменьшению срока доставки товаров потребителям, узнаваемости торговой марки, насыщенности рекламой, позволит компании сэкономить ресурсы, что трудно обеспечить, если данная компания пожелает функционировать сразу на многих территориально разобщенных рынках товаров и услуг.

Стремясь в какой-то мере ограничить себя от конкуренции, фирмы, реализующие описанные подходы, сознательно ограничивают круг своих потенциальных клиентов. Именно по этой причине уровень потребительских оценок деятельности такой фирмы всегда будет колебаться в рамках, обозначенных количеством потенциальных клиентов.

Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, фирмы стараются найти несколько ниш. Основные усилия таких компаний направлены на удержание клиентов, повышение качества своих товаров или услуг и уровня обслуживания.

Фирма, находящаяся в зоне «Олимп» обладает наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, раз-

работки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Для того чтобы оставаться в рассматриваемой зоне, организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, она старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемых продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых продуктов. Во-вторых, стремится увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно обороняет свой бизнес от посягательств конкурентов.

Зона «Блеф» / «Опала»

В зависимости от способа приобретения данной позиции можно выделить два типа фирм. Первый тип — *это компании, вытесненные конкурентами из зоны «Олимп».*

С течением времени стратегические факторы успеха изменяются. Для удержания своих конкурентных позиций компаниям необходимо постоянно отслеживать данные изменения и принимать соответствующие меры. В противном случае, в силу уже рассмотренного нами эффекта «встречных курсов», компания может автоматически утратить собственные конку-

рентные позиции при появлении фирмы, способной лучше удовлетворять запросы потребителей. Информация о более выгодном предложении конкурирующей фирмы не распространяется мгновенно. Поскольку процесс изменения предпочтений потребителей растянут во времени, то, несмотря на снизившийся уровень СФУ, потребительские оценки деятельности данной компании какое-то время будут оставаться на высоком уровне. В пример можно привести вытеснение с рынка поставщиков услуг пейджинговой связи компаниями, предоставляющими услуги сотовой связи. Отказ от «пейджеров» в пользу сотовых телефонов происходил постепенно. И на начальном этапе этого процесса, несмотря на явные преимущества мобильной связи, пейджинг был довольно популярен. Тогда можно было часто наблюдать параллельное использование потребителями двух типов средств связи. Однако начало процессу вытеснения с рынка было положено, и масса операторов пейджинговой связи плавно переместилась в обозначенную нами зону «Опала».

Основные усилия таких компаний направлены на сохранение собственной доли рынка и активный поиск рыночных ниш. Для них характерны активные оборонительные меры в виде снижения цен и предложения долгосрочных контрактов на льготных условиях.

Второй тип — это компании, обладающие «виртуальными» конкурентными преимуществами. Под конкурентными преимуществами товаров и услуг понимается совокупность свойств данных результатов деятельности субъектов бизнеса, которые делают их более привлекательными для их внешнего окружения. Клиенты компании и ее контрагенты могут становиться в очередь за вниманием к себе со стороны «суперпревосходного» субъекта бизнеса под влиянием объективных обстоятельств и вследствие искренних заблуждений. Такие очереди из обманутых граждан можно было наблюдать в середине 90-х годов в Москве, когда сотни тысяч обывателей сражались друг с другом и с милицией за право на приобретение акций скандально известной компании «МММ», высочайший уровень конкурентоспособности которой не вызывал у этих людей никаких сомнений.

В рассматриваемой зоне могут находиться компании, объективно не обладающие значимыми конкурентными преимуществами, но с помощью активной рекламно-маркетинговой деятельности сумевшие создать иллюзию их наличия.

Для подобных компаний характерны значительные затраты на рекламу и агрессивная маркетинговая политика. Для укрепления собственных конкурентных позиций вероятна консолидация с фирмами менее известными, но

обладающими реальными конкурентными преимуществами. Наиболее вероятно объединение с фирмами, имеющими средний уровень СФУ и ограниченные возможности для продвижения собственных товаров или услуг («Довгань»).

Фирма, развивающаяся поступательно, проходит все рассмотренные нами зоны последовательно (по часовой стрелке). Однако могут быть и исключения, например, минувшая зона «Болото», при определенных обстоятельствах, фирма может начать свою деятельность в зоне «Вторжение». Или, избрав путь создания «виртуальных» конкурентных преимуществ, из зоны «Болото» перейти в зону «Блеф». Необходимо периодически обновлять информацию о положении соперников на конкурентной карте и отслеживать их перемещения.

Данные о динамике изменения положения фирмы на конкурентной карте позволяют получить несколько важных аналитических показателей.

Вектор изменения позиции конкурента позволяет прогнозировать его дальнейшие перемещения, а скорость перемещения говорит об уровне интенсивности конкурентных действий. Последний показатель можно получить, используя формулу:

$$S_{\text{икп}} = \frac{\sqrt{(S_i'' - S_i')^2 + (CM_i'' - CM_i')^2}}{t},$$

где $S_{\text{икп}}$ — скорость изменения конкурентной позиции;

CM_i – текущий уровень потребительских оценок;
 CM_i – уровень потребительских оценок, по данным предыдущего исследования;
 S_i – текущий уровень стратегических факторов успеха;
 S_i – стратегических факторов успеха, по данным предыдущего исследования;
 t – временной интервал между исследованиями.

Зная направления и скорости изменения позиций фирм-соперников, можно выделить стратегических конкурентов фирмы. Очевидно, таковыми следует признать соперников фирмы, которые составляют или могут составлять в перспективе угрозу конкурентным позициям данной фирмы.

Стратегическими следует признать не просто самых опасных, самых конкурентоспособных и самых сильных соперников компании, но тех из них, действия которых уже направлены или, согласно прогнозным оценкам, обязательно будут направлены непосредственно против данной компании в стратегических областях ее бизнеса. Именно с такими конкурентами у фирмы возникают стратегические конфликты, к реальному или предполагаемому наличию которых, как и к рискам, обусловленным протеканием данных конфликтов (так называемым стратегическим рискам), всегда должно быть готово руководство фирмы.

Проведенное исследование представляет собой разработку методики получения информации о различных маркетинговых объектах, необходимой для решения важнейших задач: определение конкурентоспособности этих объектов, выявление их позиций в конкурентной борьбе и прогнозирование их дальнейших действий.

Важным фактором, влияющим на точность результатов, является квалификация (компетентность) экспертов. В-первых, экспертами могут быть специалисты, имеющие по роду своей деятельности непосредственное отношение к оцениваемым объектам и располагающие достаточным опытом работы с ними. Во-вторых, эксперты должны обладать специальными знаниями, опытом, широким кругозором и эрудицией в смежных областях.

К плюсам описанной методики можно отнести оперативность, невысокую стоимость проведения исследования и возможность адаптировать ее для решения конкретных задач. Однако стоит упомянуть о том, что действенным инструментом она может стать лишь в руках опытного аналитика. Пользу фирме смогут принести не голые цифры, а грамотные выводы, сделанные на их основе.

Автор:

Головин Игорь Вячеславович,
начальник отдела маркетинга
ООО «Антел» (г. Краснодар).
E-mail: forgolo@mail.ru.