3. Как на основе анализа КФУ (ключевых факторов успеха) определить насколько прочна конкурентная позиция компании? Приведите пример. Как формируется информационная база данного анализа?

Поправочка

Для того, чтобы определить насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, нужна относительная оценка каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. Относительность оценки подразумевает сравнение с конкурентами. Оценка конкурентной силы - количественная оценка ключевых факторов успеха и существенных индикаторов конкурентной силы. Включает оценку по отдельным факторам и общую оценку. Последовательность шагов решения задачи такова:

1)составление списка КФУ в отрасли и важнейших показателей конкурентных преимуществ (недостатков);

2) оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю, используя шкалу значений, например от 1 до 10, или с меньшим числом значений, например (+), (-) и (=).

Оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю может быть получена как экспертная или основанная на фактических данных, но с использованием принятой шкалы переведения в балльные значения. Пример: Репутацию, имидж, как правило, можно оценить только экспертно. Уровень издержек можно определить количественно;

3) суммирование оценок сильных сторон каждого конкурента и расчет итогового показателя конкурентной силы;

4) формулировка выводов о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции компании сильнее (слабее). Расчет может проводиться и по несколько более сложной схеме, когда используется система взвешенных оценок, позволяющая учесть относительную важность показателей конкурентной силы.

К примеру, в пивной промышленности можно выделить следующие КФУ: полная загрузка производственных мощностей (для минимизации производственных издержек), сильная сеть оптовых дистрибьюторов (для обеспечения доступа к максимально возможному числу розничных торговых точек), хорошо продуманная реклама (чтобы заставить любителей пива пить именно данный сорт пива и таким образом обеспечить его реализацию через созданную сеть оптово-розничной торговли). Составляем таблицу двух конкурентных фирм с критериями КФУ написанными выше и производим экспертную оценку. Сумма взвешенных оценок по всем показателям конкурентной силы компании дает ее общую оценку. Сравнение между собой полученных по разным компаниям общих оценок позволяет судить о том, у кого из конкурентов более сильное или слабое положение, каково преимущество одних по отношению к другим. Итогом оценки конкурентной силы компании является ее позиционирование. **Позиционирование компании -** определение места компании в определенном сегменте рынка.