

Голованова Е. В., аспирант экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, г. Москва,  
egolovanova042@gmail.com

# Эволюция теории конкурентного анализа. Оценка позиций конкурентов в Интернете

Традиционные концепции конкурентного анализа, такие как пять сил Портера, *SWOT*-анализ, 4P и пр., несмотря на то что они были разработаны еще во второй половине XX в., до сих пор не теряют свою актуальность и используются на практике. Однако ввиду существенных изменений, которые происходят во внешней среде в последние десятилетия, данные концепции подвергались критической оценке, были расширены и дополнены. Именно поэтому в рамках настоящей статьи были систематизированы взгляды на эволюцию теории конкурентного анализа, а также предложена новая модель анализа позиций фирмы в Интернете, которая может выступать в качестве современного инструмента для сбора информации и являться дополнением к уже существующим моделям анализа конкурентной среды или же может быть использована обособленно в зависимости от поставленных задач.

Предлагаемая модель оценки конкурентных позиций фирмы в Интернете носит название *OE*, что является английской аббревиатурой терминов «собственные и приобретенные каналы» (*Owned, Earned*), и основана на оценке чистого трафика на веб-сайтах конкурентов и сбалансированного количества упоминаний бренда или названия продукта пользователями в Сети. В рамках данной статьи модель *OE* была протестирована на примере российского парфюмерно-косметического рынка сегмента люкс.

**Ключевые слова:** конкурентный анализ, интернет-инструменты, показатели эффективности в Интернете, парфюмерно-косметический рынок, сегмент люкс, модели конкурентного анализа, онлайн-конкуренция.

## Введение

На сегодняшний день в современном мире высоких технологий в условиях глобализации и стремительных перемен в экономике фактор конкурентоспособности является особенно актуальным для выживания организации на рынке в долгосрочной перспективе. Одна из самых известных моделей конкурентного анализа Майкла Портера (*Porter's Five Forces*) помогает оценить внешнюю среду с точки зрения новых возможностей, уровня конкуренции, вероятности выхода новых игроков, а также с точки зрения отношений между поставщиками, покупателями (36). Однако в настоящее время ряд исследователей отмечают, что современные технологии приводят к ряду изменений в оценке кон-

курентов и открытость информации существенным образом влияет на взаимодействие между субъектами модели Портера [20, 17, 36]. Принимая во внимание данную информацию, многие авторы предлагают свои модели оценки конкурентов, как, например, модель ценностной сети (*Value Net*) или *PARTS* (*Player, Added Value, Rules, Tactics, Scope*) Бранденбургера и Нейлбаффа [10]. Но до сих пор не были предложены модели, позволяющие анализировать позиции конкурентов в Интернете, а ведь Всемирная сеть является своего рода отдельным «рынком», аудитория которого составляет практически половину населения земного шара (49,6%) [29]. Количество пользователей Интернета в России уже стремится к 87 миллионам (12+), что составляет примерно 71% населения страны [35].

В рамках настоящей статьи будут рассмотрены теоретические аспекты классического конкурентного анализа, а также различные интернет-каналы, которые легли в основу предлагаемой модели анализа конкурентных позиций фирмы в Интернете. Тестирование данной модели проводилось на примере российского рынка косметики и парфюмерии сегмента люкс.

Первая часть статьи посвящена изучению эволюции теории конкурентного анализа на основе критического анализа литературы по этой тематике как российских, так и зарубежных авторов. Кабинетное исследование в рамках данной работы сосредоточено на анализе интернет-каналов, которые, как уже указывалось, легли в основу разработанной модели анализа конкурентных позиций фирмы в Интернете, а также на анализе парфюмерно-косметических брендов сегмента люкс на российском рынке для выявления их конкурентных позиций в Интернете.

Для проведения кабинетного исследования был разработан следующий комплекс исследовательских задач:

- проанализировать основные интернет-каналы;
- определить, какие каналы должны войти в модель конкурентного анализа интернет-позиций фирмы;
- построить модель конкурентного анализа интернет-позиций фирмы;
- протестировать данную модель на бизнес-примере.

При проведении исследования использовались традиционные принципы и методы анализа данных, которые включают в себя методы сравнения и синтеза, позволившие сравнить различные источники.

Научная новизна настоящего исследования состоит в том, что был выполнен обобщающий анализ существующих моделей конкурентного анализа, проведена классификация интернет-инструментов, а также предложена модель для проведения анализа конкурентных позиций фирмы в Сети, что

не являлось ранее объектом всестороннего и целенаправленного изучения.

### **Конкурентный анализ: теоретические аспекты**

В настоящее время существуют различные варианты конкурентного анализа. Так, например, пятифакторная модель Майкла Портера, которая впервые была описана автором в 1979 г. в статье «How Competitive Forces shape strategy» в *Harvard Business Review*, помогает компаниям определить природу рынка, на котором они ведут конкурентную борьбу и сформировать на основе этого свою стратегию [42]. Основными составляющими этой модели являются пять движущих сил рынка: угроза товаров-заменителей, угроза интенсивного соперничества, угроза появления новых участников, угроза усиления рыночной власти покупателей, угроза усиления рыночной власти поставщиков [5]. Сила и степень влияния данных факторов зависят от особенностей индустрии и могут изменяться в зависимости от уровня развития и специфики отрасли. Также модель пяти сил Портера помогает проанализировать рыночные силы с точки зрения прибыльности индустрии и ее привлекательности для других игроков.

Существует ряд критических взглядов на модель Портера. Так, например, Кевин П. Коен и Субраманиам Сому пишут о том, что ошибочно предполагать, будто покупатели, конкуренты и поставщики никак не зависят друг от друга и не пересекаются в рамках модели [20]. Также некорректно утверждение о том, что более выгодные конкурентные позиции и, соответственно, прибыль сможет заполучить игрок рынка, который соорудит высокий барьер для конкурентов и потенциальных новых игроков. Барьер для входа на рынок новых игроков также зачастую не является безоговорочным положительным фактором. Модель Портера кроме того предполагает низкий уровень изменения и неопределенности,

позволяющие строить долгосрочные планы и просчитывать наперед действия конкурентов, что не всегда соответствует бизнес-реалиям. В современном мире степень взаимодействия между индустриями в рамках альянсов, партнерств и т. д., особенно при текущем уровне развития высоких технологий, достаточно велика, что отвергает микроэкономический подход, в рамках которого участники рынка не взаимодействуют друг с другом [20].

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф в своей книге «Co-opetition» (1996), базируясь на теории игр, также пишут о существенном недостатке модели Портера, который состоит в том, что игнорируется факт взаимодействия между участниками рынка, что зачастую может привести к увеличению прибыли (например, объединение конкурентов для установки технологических стандартов, введение новых регулирующих законов и т. д.). Недостатки анализа пяти сил Портера авторы пытались устранить посредством разработанной ими в 1990-х гг. модели ценностной сети, которая показывает взаимосвязь между всеми игроками рынка (клиенты и поставщики, товары-заменители и комплементарные товары), оказывающими влияние на формирование стратегии организации. По мнению авторов, стратегия предполагает поиск способов расширения бизнеса и новых методов конкуренции [16], именно поэтому в основе модели лежит понятие «конкурентное сотрудничество» — «коокуренция» (co-opetition), которое ориентировано на поиск потенциальных возможных партнерств для конкурентов с целью создания большей ценности для потребителей и поставщиков. Авторы отмечают, что без кооперации, так же, как и без конкуренции, невозможно вести бизнес, однако кооперация дает больше возможностей для развития. Проведя анализ всех элементов модели с целью определения участников рынка, которые, как уже было описано ранее, перекликаются с моделью Портера, для определения элементов

«игры» авторы предлагают использовать модель *PARTS* (*Player, Added Value, Rules, Tactics, Scope*), состоящую из пяти основных составляющих: участники рынка, добавочная стоимость, правила и тактика игры, а также границы самого рынка [10]. Таким образом, в рамках данного подхода угроза выхода новых игроков на рынок не всегда является негативным фактором для бизнеса с точки зрения создания ценностных цепочек.

Также стоит отметить, что некоторые ученые выделили шестую рыночную силу — комплементарные товары, которая, согласно их концепции, дополняет пять сил Портера [12]. В ряде источников автором концепции шестой силы считается Эндрю Гроув (1996). Как отмечают Бранденбургер и Нейлбафф, Гроув, будучи практиком бизнеса (генеральным директором *Intel Corporation* в 1968–2005 г. [27]), использует анализ комплементарных товаров при применении модели Портера [17]. Фредерик Фрери, Флориан Лопез, Матье в качестве шестой силы предлагают ввести государство [23, 32, 33]. Однако сам Портер отмечал, что товары-комплименты так же, как и государство, являются не отдельным элементом системы, а лишь факторами, влияющими на пять сил [42].

В 1993 году Ричард Норман и Рафаэль Рамирез писали о том, что теория ценностных цепочек устарела, так как компаниям уже недостаточно просто увеличивать добавочную стоимость, а необходимо искать новые способы ее создания при помощи изменения ролей и взаимоотношений между участниками рынка (поставщиками, потребителями и т. д.) [46]. Позднее Джеффри Рейпорт и Джон Свиокла применили эту идею для цифровых каналов, обращая внимание менеджеров на то, что создание ценностных цепочек должно происходить как в физическом, так и в виртуальном пространстве. Используя доступную информацию в мире цифровых технологий, компании могут создавать дополнительную ценность

посредством пяти элементов: сбор информации, организация, выбор, распределение, а также создание синтеза [44]. Нилофер Мерчант пишет о том, что на сегодняшний день социальные медиа являются центральным элементом, влияющим на сам продукт и покупателей [36].

Также к методам определения конкурентоспособности организации относится SWOT-анализ (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), определяющий угрозы и возможности внешней среды для предприятия, а также сильные и слабые стороны внутренней среды организации с целью установления связи между ними и формирования стратегии фирмы [1]. Первые упоминания о данном виде анализа можно встретить в семинаре, который проводили Юрик и Ор в 1964 г. [50]. Первоначально концепция обрела популярность в Великобритании, а затем распространилась среди менеджеров всего мира. Существует распроданное мнение о том, что родоначальником указанного вида анализа был еще в 1960–1970-х гг. Альберт Хамфри, разработавший инструмент для проведения анализа с целью сформировать стратегические планы и понять, почему корпоративное планирование потерпело неудачу. Данный инструмент носит аббревиатуру *SOFT* (*Satisfactory at the present, Opportunities for the future, Faults at the present, Threats for the future*), которая расшифровывается следующим образом: уровень удовлетворения текущей ситуацией, возможности в будущем, текущие ошибки, угрозы в будущем [11]. Еще одной из вех в развитии SWOT-анализа была разработка матрицы *TOWS* (*Threats, Opportunities, Weakness, Strengths*), которую предложил Х. Вайрих в 1982 г. Существует несколько вариаций рассматриваемого вида анализа, например, Грей и Смелтзер предложили анализ *WOTS-UP* (1989) — анализ внешних возможностей и угроз и внутренних сильных и слабых сторон. По мнению авторов, он помогает фирме сформировать стратегии, оценить альтернативы

и совершить выбор в пользу оптимальной стратегии. Таким образом, различные вариации данного вида анализа зависят от веса внешних или внутренних факторов или от их комбинации при проведении аналитики.

В 2003 году Панагиоту и Щийнен предложили стратегическую концепцию *Telescopic Observation*, расширяющую SWOT-анализ и включающую в себя анализ следующих элементов: технологические преимущества (*T = technological advancements*), экономические факторы (*E = economic considerations*), юридические правила и регламенты (*L = legal and regulatory requirements*), экология и окружающая среда (*E = ecological and environmental requirements*), социальные тенденции (*S = sociological trends*), конкуренция (*C = competition*), организационная культура (*O = organizational culture*), анализ портфеля (*P = portfolio analysis*), международные факторы (*I = international issues*), эффективное управление издержками и их структура (*C = cost efficiencies and cost structures*) [40].

Простой подход к анализу сделал SWOT популярным инструментом для бизнеса, однако существует также и критический взгляд на него: прежде всего, данный вид анализа основан на субъективном восприятии, но само его проведение имеет гораздо большее значение, чем результат, так как дает возможность фирме оценить свои позиции [46]. Также согласно SWOT-анализу баланс достигается путем нахождения равновесия между внутренними и внешними факторами, а все факторы разделяются на две полярные категории, которые либо способствуют развитию организации, либо наоборот тормозят ее развитие, при этом отсутствуют критерии приоритизации факторов, что свидетельствует об отсутствии четкой методологии в теоретической базе концепции [48].

Учитывая недостатки SWOT-анализа, приведенные выше, Эрхард Валентин в 2005 г. предложил новую концепцию *DOE* (*Defensive / Offensive Evaluation*). Модель состо-

ит из двух основных элементов. Первый — это защитный процесс (*Defensive*), который основан на удержании уже завоеванных позиций организации на рынке. Наступательная (*Offensive*) оценка является вторым элементом модели и помогает понять, как можно улучшить текущую деятельность предприятия и завоевать новые рынки. При оценке согласно данной модели производится анализ слабых сторон предприятия, его уязвимых точек и формируются пути их устранения с целью усиления позиций, а также оцениваются внутренние факторы с целью оценки эффективности использованных ресурсов. Далее рассматриваются внешние факторы, не связанные с конкуренцией, но способные влиять на успешное функционирование организации и на рост получаемой ею прибыли, после чего оцениваются конкуренты, угроза появления новых игроков и товаров-заменителей. Валентин выделяет две категории организаций: «пионеры» и «браконьеры». «Пионеры» создают новые рынки, оценивают их потенциал и производят их дальнейшую защиту, к ним можно отнести стартапы. «Браконьеры» борются за текущий рынок с конкурентами, поэтому в данном случае важно выявить слабые стороны конкурентов для дальнейшей борьбы [48]. Анализ ДОО является более системным и объективным. Однако стоит отметить, что все-таки большую его часть можно отнести к структуре *SW OT*-анализа.

Оценить уровень конкурентоспособности можно и посредством модели 4P. Концепция маркетинг микс или 4P, которая подробно была описана Филиппом Котлером, представляет собой совокупность инструментов, используемых компанией для достижения поставленных задач на целевых рынках. 4P (*Product, Place, Price, Promotion*) расшифровывается как «продукт», «место», «цена», «продвижение». Комбинация данных элементов позволяет разработать тактические и стратегические решения, создать маркетинговую стратегию, которая будет удовлетворять интересы потребителя и произ-

водителя. Это гибкий подход, позволяющий учитывать уникальные особенности продукта, благодаря чему учитываются интересы потребителя, стратегия конкурентов, оцениваются возможности для продвижения. Рассматриваемый маркетинговый подход в большей степени отражает процесс мышления продавца, а не потребителя. В процессе развития маркетинга концепцию 4P критиковали за недостаточное внимание сервисам, потребителю, в результате были сформированы прочие концепции. Интересы покупателя можно в концентрированном виде представить концепцией 4C, где товар сопоставим с ценностью для потребителя (*Customer Value*), цена — с расходами потребителя (*Customer Costs*), место — с доступностью товара для потребителя (*Customer Convenience*), продвижение — с информированностью потребителя (*Customer Communication*) [2, с. 16].

Существует также альтернативная схема 4A, отчасти схожая с моделью поведения потребителя *AIDA*. Согласно 4A изначально покупке товара предшествуют осведомленность (*Awareness*), затем следует установка восприятия (*Acceptability*), принятие решений о доступности цены (*Affordability*) и удобства приобретения (*Accessibility*) [6, с. 17]. Другие исследователи предлагают добавить компоненты P к уже имеющимся четырем — упаковку (*Packaging*), продажи через торговых представителей (*Personal selling*). Но строго говоря, упаковку можно считать элементом продукта или продвижения, а продажу через торговых представителей — составляющими продвижения. А вот политика (*Politics*) и общественное мнение (*Public Opinion*) в ряду 4P являются инструментами глобального маркетинга. Это связано с тем, что успех маркетинговой стратегии в большой степени зависит от «восприимчивости» официальных институтов и общест-венности [6, с. 17].

В результате проведенного выше анализа классических инструментов конкурентного анализа можно сделать вывод о том, что

при разработке стратегии компания должна прогнозировать влияние внешних и внутренних факторов, чтобы сохранять свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. От данного анализа зависит подбор инструментов позиционирования и коммуникации с потребителем, которые в значительной степени влияют на коммерческий успех предприятия на рынке. Все модели, представленные выше, имеют ряд преимуществ и недостатков. Ориентируясь на текущее состояние бизнеса, менеджер должен принять решение, какую модель или комбинацию моделей использовать для построения стратегии.

Современные технологии привели к ряду изменений в оценке конкурентов, в том числе в подходе к классической пятифакторной модели Портера [36]. Так, например, доступ к большему объему данных при помощи «интернета вещей» может помочь компаниям существенно снизить или вообще нивелировать силу поставщиков и контрагентов. В качестве примера приведем систему НПО-аналитики компании *Yota*. Данная система при помощи сбора уникальных идентификаторов мобильных устройств позволяет собирать и анализировать общий поток покупателей в торговой точке, измерять долю зашедших, их время пребывания в точке, оценивать уровень лояльности покупателей (доля вернувшихся, частота посещений, давность визитов). В результате использования этой аналитики компании удалось увеличить продажи в торговых точках на 42% посредством оптимизации работы с трафиком, а также сократить затраты на аренду [7].

Таким образом, используя теоретические подходы к конкурентному анализу, онлайн-ресурсы позволяют провести более детальную аналитику деятельности конкурентов. Однако ключевыми остаются вопросы: как использовать современные источники данных, каковы возможности для сбора информации и каким образом оценивать собранные данные? Для ответа на них в рамках статьи была разработана классификация

интернет-инструментов, которые можно использовать как источники информации для проведения конкурентного анализа.

### *Интернет-каналы*

Как уже было отмечено, Интернетом в настоящее время пользуются более 71% россиян [35]. Если говорить о статистике использования Интернета по городам, то в Москве его проникновение составляет 84%. Также данные отличаются по возрастным сегментам: более 97% молодых людей в возрасте от 16 до 29 лет во всей России) имеют выход в Сеть [9]. В рамках интернет-статистики также невозможно не отметить, что особое значение приобретает мобильный Интернет, который используют уже больше половины соотечественников (54%) [35]. Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день Интернет является одним из основных каналов взаимодействия с потребителем и измерение конкурентных позиций фирмы в рамках онлайн-пространства представляется одним из ключевых факторов при формировании стратегии организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

При рассмотрении интернет-ресурсов выделяются три основных канала, отличающихся способом возникновения информации и владельцем ресурса: собственные каналы (*owned media*), приобретенные каналы (*earned media*) и платные каналы (*paid media*). Данная классификация используется в современном маркетинге и встречается в таких источниках, как, например, *MCKinsey* [22].

К *платным интернет-каналам* относятся следующие инструменты: поиск (рекламный и органический), интернет-видео, баннерная реклама, партнерские программы, реклама в социальных сетях и пр. Эти инструменты используют различные способы оплаты за просмотр рекламного сообщения, за клик по рекламным материалам, за оформленный заказ, а также различные технологии закупки. Одной из относитель-

но новых технологий является аукционная механика *RTB (Real-time Bidding)*, позволяющая на основе данных об аудитории и ее поведении размещать рекламное сообщение конкретному пользователю, попадающему под характеристики целевой аудитории рекламодателя независимо от площадки, на которой данный пользователь находится. Стоит отметить, что в Интернете сложно отслеживать платные размещения конкурентов, так как, например, исследовательская компания *TNS* пока производит мониторинг определенных сайтов только с точки зрения баннерных и видеоразмещений на стационарных компьютерах и ноутбуках, исключая мобильные каналы. Автоматически не мониторятся в том числе специальные проекты и нестандартные размещения. Также следует заметить, что прямые платные размещения рекламы теряют свою эффективность [11]. Например, существует такой функционал, как блокировка рекламы (*ad-block*). В мире более 11% владельцев устройств используют данную функцию, в США — 18%. В России пока цифра небольшая — 6% пользователей, однако, принимая во внимание глобальные тренды, эта тенденция может стать проблемой для рекламного рынка в ближайшем будущем [39]. Далее упомянем феномен «баннерной слепоты» (*banner blindness*) — термин, который ввели Жан Бенвей и Дэвид Лейн (1998), он подразумевает эффект, когда пользователь не замечает информацию, размещенную на баннерах веб-сайтов [15].

К *собственным каналам* относятся веб-сайты компаний, брендовые сообщества в социальных медиа и другие каналы, которыми управляет сама фирма:

1. *Веб-сайты* представляют собой совокупность страниц, на которых размещен различный контент. Сайт имеет уникальный адрес. Согласно данным *Internetlivestat* на сегодняшний день существует уже более 1 миллиарда сайтов, при этом только 53% представителей малого бизнеса имеют собственные страницы [28, 45]. Основны-

ми качественными и количественными показателями, характеризующими эффективность функционирования веб-сайтов, являются следующие показатели:

- сколько пользователей посещает сайт?

Трафик показывает количество посетителей определенного сайта за заданный промежуток времени. Стоит отметить, что трафик может измеряться общим количеством сеансов или количеством зашедших на сайт уникальных пользователей. На изменения количества трафика на сайте можно влиять напрямую посредством инструментов интернет-маркетинга или косвенно посредством комплекса маркетинговых инструментов продвижения, направленных на увеличение уровня узнаваемости и популярности марки или продукта;

- насколько пользователям интересен данный сайт? Показатель отказов (*Bounce rate*) — это процент сеансов с просмотром не больше одной страницы на сайте (наиболее распространенный вариант). Этот показатель отражает, насколько пользователям, которые пришли на сайт, он был интересен и удобен в использовании, т. е. характеризует качество трафика. Сюда же можно отнести такие показатели, как время на сайте и глубина просмотра (количество страниц, просмотренных за одну сессию).

2. Аналитика по *сообществам в социальных медиа* показывает количество подписчиков групп, степень взаимодействия пользователя с контентом, размещенным в сообществе и пр. Данная информация помогает оценить конкурентные позиции брендовых сообществ, их целевую аудиторию, а также эффективность контентной стратегии компании. Отметим также, что социальными медиа на сегодняшний день пользуются более 87% интернет-пользователей России [9]. Также, согласно международным исследованиям, например, 38% аудитории в возрасте от 18 до 35 лет считают бренд более надежным, если у него есть свое сообщество в социальных сетях [26]. Поэтому данный источник информации об активности конкурентов

имеет большое значение, но не представляет полную аналитику конкурентных позиций фирмы в рамках данной среды. Например, для пользователя страницы бренда в социальных медиа не являются единственным источником информации. Интернет-аудитория привыкла размещать и потреблять информацию там, где им это удобно: собственные профайлы, тематические сообщества и т. д. Именно поэтому мониторинг упоминаний бренда как в социальных медиа, так и в целом в Рунете должен быть в фокусе при формировании стратегии бренда.

Заметим, что упоминание бренда или продукта пользователями уже не входит в категорию «собственные каналы» и является частью приобретенных интернет-каналов компании. *Приобретенные каналы* наиболее сложный инструмент с точки зрения уровня влияния на него, которое может оказывать фирма. Данные каналы отражают поведение потребителя и служат современным аналогом «сарафанного радио».

*Отзывы, рекомендации и упоминания бренда*, размещенные пользователями в Интернете, входят в категорию «приобретенные медиа». При анализе данных каналов изучают количество и место упоминаний ключевых слов (название бренда, продукта и пр.) и их тональность (позитивная, негативная, нейтральная). Как уже было отмечено, путь пользователя к принятию решения о совершении покупки существенным образом зависит от влияния «сарафанного радио». Согласно статье Хофмана, 93% людей в возрасте от 18 до 35 лет читают отзывы в Интернете, перед тем как совершить покупку, так как опыт любого пользователя, который уже столкнулся с использованием продукта, является для них более релевантным, чем рекламное сообщение. При этом 41% представителей аудитории передают свои рекомендации посредством социальных медиа. Поэтому данный фактор представляется одной из ключевых составляющих при анализе действий конкурентов и обратной реакции пользователей [26].

Из рассмотрения приведенных выше каналов можно сделать вывод о том, что чистый трафик на сайте компании, а также количество упоминаний бренда или продукта, размещенных в Интернете, являются своего рода «барометром» эффективности всех инструментов продвижения, которые использует фирма, и это касается не только интернет-инструментов. Например, кампания на ТВ может вызвать всплеск обсуждения пользователями в Сети или же стимулировать потребителей зайти на сайт компании, чтобы получить более подробную информацию. Именно поэтому для построения модели анализа конкурентных позиций фирмы в Сети автором были выбраны эти два показателя. Далее будет более подробно описана сама модель и способ ее построения.

### **Модель конкурентного анализа в Интернете ОЕ**

На сегодняшний день в рамках научного пространства не было предложено кардинально нового подхода к проведению анализа конкурентов. Многие модели, разработанные во второй половине XX–XXI в., были расширены или доработаны на основе уже имеющегося научного задела. Однако, как уже было отмечено ранее, за последние 50 лет произошли существенные изменения в области информационной инфраструктуры и развития технологий, в результате чего стал доступен гораздо больший объем данных. Используя данную информацию, конкурентный анализ можно проводить и на основе классических моделей, но на данный момент отсутствуют специальные модели для проведения конкурентного анализа в Интернете. Описанная область представляет интерес для дальнейшего изучения и развития, в связи с чем в рамках данной статьи автором была разработана модель конкурентного анализа, оценивающая позиции фирм в Интернете при помощи онлайн-источников и показателей.



В качестве названия модели была выбрана англоязычная аббревиатура *OE*, включающая в себя названия двух типов интернет-каналов, описанных ранее: *Owned* (собственные каналы) и *Earned* (приобретенные каналы). Для упрощения сбора и обработки информации на постоянной основе для построения данной модели используются два основных критерия: чистый трафик (собственный канал) и сбалансированное количество упоминаний о бренде/продукте в Сети (приобретенные медиа). Чистый трафик рассчитывается по формуле:

$$\text{Чистый трафик} = \frac{\text{Количество сессий за отчетный период}}{\text{Количество сессий за отчетный период} \cdot \text{Показатель отказов за отчетный период}}$$

Два данных показателя выбраны не случайно. Трафик на сайт отчасти отражает усилия, которые компания тратит на его привлечение посредством размещения рекламы на платных медиаканалах. Так как в настоящее время отсутствует единая система мониторинга всех рекламных размещений в Интернете, то трафик — один из объективных критериев оценки платных медиаинвестиций и их эффективности в рамках аналитики внешней среды. Стоит отметить, что важным элементом также является учет показателя отказов, характеризующий качество привлеченного трафика на сайт. Однако сайт далеко не единственный источник информации для пользователя, поэтому для оценки восприятия продукта и бренда пользователями в модели используется второй критерий для анализа — сбалансированное количество упоминаний о бренде/продукте в Сети (приобретенные медиа), который рассчитывается по формуле:

$$\text{Сбалансированное количество упоминаний} = \frac{\text{Позитивные} + \text{Нейтральные упоминания бренда за отчетный период}}{\text{Негативные упоминания бренда за отчетный период}}$$

Источником данных для расчета описанных показателей могут являться интернет-инструменты, представленные в табл. 1.

**Таблица 1.** Интернет-инструменты для сбора данных

Table 2. Online Tools as Source of Data

Собственные каналы		
Канал	Критерий	Источник данных
Веб-сайт	Трафик	www.similarweb.com
	Показатель отказов	
Приобретенные каналы		
Упоминания	Количество упоминаний бренда	www.brandspotter.ru www.youscan.ru и пр.

На основе собранных данных производится ранжирование количественных показателей по принципу рейтинга, по результатам создания которого строится диаграмма для упрощения визуального восприятия. На оси абсцисс отложены данные о количестве сбалансированных упоминаний бренда, на оси ординат — показатели чистого трафика. Круговые обозначения каждого бренда говорят о его «силе» и включают в себя значение суммы чистого трафика и количество сбалансированных упоминаний. Таким образом, данная «карта» дает возможность понять сильные и слабые стороны сравниваемых компаний с точки зрения собственных и приобретенных интернет-каналов.

Для тестирования данной модели был проанализирован российский рынок парфюмерно-косметической продукции сегмента люкс. Модель решает следующие основные задачи:

- проанализировать стратегии конкурентов с целью выявления источников роста;
- спрогнозировать реакцию конкурентов, связанную с изменениями во внешней среде.

Источником данных является аналитика интернет-ресурсов, представленных в табл. 1. Собранные данные в чистом виде

**Таблица 2.** Чистый трафик на веб-сайтах брендов

Table 2. Net Traffic on Brand Websites

Бренды	Сайт	Трафик в 1 000	Показатель отказов, %	Чистый трафик
<i>MAC Cosmetics</i>	www.mac-cosmetics.ru	3 563	36	2 280
<i>Chanel</i>	www.chanel.com	2 160	44	1 210
<i>Clinique</i>	www.clinique.ru	1 417	47	751
<i>Dior</i>	www.dior.com	996	44	558
<i>Clarins</i>	www.clarins.ru	967	43	551
<i>Estee Lauder</i>	www.estelauder.ru	1 059	56	466
<i>Urban Decay (UD)</i>	www.urbandecay.ru	809	43	461
<i>Lancome (LC)</i>	www.lancome.ru	1 244	65	435
<i>Kiehl's</i>	www.kiehls.ru	594	42	345
<i>Bobbi Brown</i>	www.bobbibrown.ru	356	38	221
<i>Givenchy</i>	www.givenchybeauty.ru	364	56	160
<i>YSL Beauty</i>	www.yslbeauty.com.ru	186	56	82
<i>Armani Beauty</i>	www.armanibeauty.com.ru	255	75	64

Посчитано автором.

Источник: www.similarweb.com.

**Таблица 3.** Сбалансированное количество упоминаний брендов

Table 3. Net Number of Mentions

Бренды	Сбалансированное количество упоминаний
<i>MAC Cosmetics</i>	207 860
<i>Dior</i>	136 272
<i>Lancome (LC)</i>	100 586
<i>Chanel</i>	94 108
<i>Urban Decay (UD)</i>	81 112
<i>Givenchy</i>	58 012
<i>YSL Beauty</i>	53 505
<i>Clinique</i>	52 304
<i>Armani Beauty</i>	50 592
<i>Bobbi Brown</i>	44 628
<i>Clarins</i>	43 876
<i>Estee Lauder</i>	36 784
<i>Kiehl's</i>	28 547

Посчитано автором.

Источник: www.brandspotter.ru.

отражены в табл. 2 и 3 (период: январь — декабрь 2016 г., территория: РФ).

Заметим, что у *Chanel* и *Dior* на веб-сайте имеется не только категория «Красота», но и разделы, касающиеся одежды, обуви и аксессуаров. К сожалению, разделить трафик между красотой и модой для внешней аналитики невозможно. Кроме того, сайты брендов *YSL Beauty* и *Armani Beauty* были открыты во второй половине 2016 г. (июль и сентябрь, соответственно), ввиду чего трафик на сайтах представлен не за весь 2016 г. Данные особенности будут учтены в выводах, сформированных на основе анализа.

Суммируя представленные выше данные, в рамках модели была сформирована «карта» игроков (рис. 1).

По результатам проведенного анализа выделяются четыре основных сегмента игроков.

Первый сегмент представляют лидеры рынка — бренды *MAC Cosmetics*, *Chanel*, *Dior*. У них развиты как собственные каналы (веб-сайт), так и приобретенные медиа (количество упоминаний пользователями о бренде в Сети). Топ-1 ресурс *MAC Cosmetics* имеет самые сильные позиции

по трафику на собственном сайте, а также удерживает высокий уровень упоминаний пользователями в Рунете. Конкурентам стоит рассмотреть эти области (трафик и доля упоминаний) для усиления. Сильные позиции *MAC Cosmetics* с точки зрения собственных и приобретенных каналов определяют высокий потенциал бренда, что может являться угрозой с точки зрения доли рынка.

Второй сегмент игроков (*Lancome*, *Urban Decay*) характеризуется высоким уровнем развития приобретенных каналов, однако с их стороны недооценен уровень влияния собственных медиа. Как уже было отмечено ранее, приобретенные каналы немаловажны (так как согласно, например, исследованию *MCKinsey*, 98% людей верят отзывам пользователей, в то время как прямой рекламе верят всего лишь 33% опрошенных) и являются, безусловно, конкурентным преимуществом перечисленных выше марок, однако брендам необходимо также повышать уровень узнаваемости собственных веб-сайтов посредством проведения маркетинговых мероприятий [20].

К сегменту с низким развитием приобретенных медиа по сравнению с собственными

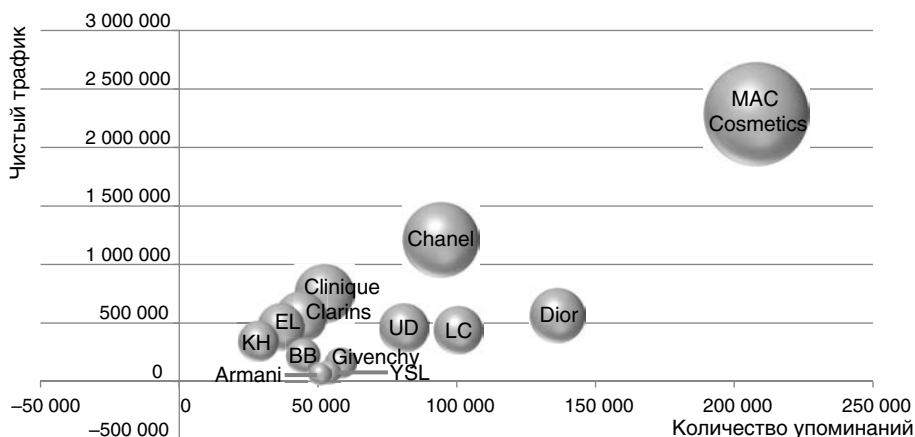


Рис. 1. Модель OE на примере парфюмерно-косметической отрасли сегмента люкс (карта игроков)

Fig. 1. OE Model Based on the Example of Beauty Industry, Luxury Segment (Map of Players)

Посчитано автором.

ми каналами можно отнести бренды *Clinique*, *Clarins*, *Estee Lauder*, *Kiehl's*. Интересно заметить, что данные бренды специализируются на продуктах ухода, в отличие от остальных игроков. Ответ на вопрос, почему о продуктах ухода пользователи пишут меньше, может стать отдельной темой для продолжения исследования.

Четвертый пул участников, в который входят бренды *Bobbi Brown*, *Givenchy*, *YSL Beauty*, *Armani Beauty*, находится на достаточно низком уровне развития собственных и приобретенных каналов. Например, марка *Giorgio Armani* из локальных инструментов имеет только русскоязычное сообщество на *Facebook*, а веб-сайт (интернет-магазин) компания запустила только в конце 2016 г., по сравнению с брендом *MAC*, который имеет свой сайт с 2012 г. В целом следует заметить, что данные игроки не несут потенциальную угрозу лидерам рынка, однако, принимая во внимание, что развиваться на локальном уровне в собственных и приобретенных каналах они начали относительно недавно, стоит внимательно следить за их динамикой и принимаемыми мерами.

Таким образом, в рамках проведенного анализа по модели *OE* на примере парфюмерно-косметических брендов класса люкс был представлен краткий анализ сильных и слабых сторон участников рынка, а также сформирован ряд рекомендаций для марок с целью увеличения их конкурентных позиций.

## Заключение

Одной из основных задач организации является конкурентная борьба за ресурсы внешней среды. Именно поэтому конкурентный анализ представляется неотъемлемой частью управленческих и маркетинговых процессов, которые во многом закладывают основу эффективности и рентабельности всего предприятия. На сегодняшний день существует множество моделей для

анализа внешней среды. В рамках статьи по результатам исследования различных теорий конкурентного анализа были выявлены их основные плюсы и минусы, а также описаны критерии их ситуативного применения.

Учитывая роль интернет-технологий в современном мире, а также значение, которое интернет-ресурсы оказывают на принятие решения о покупке, в рамках данной статьи автор предложила модель оценки конкурентных позиций фирмы в Интернете. Данная модель оценивает собственные каналы (чистый трафик) и приобретенные каналы (сбалансированное количество упоминаний о бренде в Сети) компании. Тестирование модели произведено на примере российского рынка косметики и парфюмерии сегмента люкс. По результатам сформирована «карта» компаний по модели *OE*, описаны их сильные и слабые стороны и сформулирован ряд рекомендаций для усиления конкурентных позиций брендов. Описанная модель может являться дополнением к уже существующим моделям конкурентного анализа или служить обособленным источником оценки конкретных позиций фирмы в современных онлайн-каналах.

Представленное исследование актуально для международных компаний и отечественных предприятий, которые ищут новые способы воздействия на потребителя для поддержания конкурентной борьбы и завоевания рынка.

## Список литературы

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент // Экономика. 2006. С. 663.
2. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 1998.
3. Иванеев В. С., Никифорова Е. В. Метод *DOE* (Defensive / Offensive Evaluation) как альтернатива *SWOT*-анализу [Электронный ресурс] // *WebSnauka.ru*: Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». 2016. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52603> (дата обращения 07.07.2016).
4. Карасев С. Интернет-аудитория в России перестала расти [Электронный ресурс] // *3dnews.ru*: Daily Digital Digest. 2017. URL: <https://3dnews.ru/946606> (дата обращения 06.05.2017).

5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2009. С. 816.
6. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
7. Сморгонский А. Какие стартапы могут быть интересны инновационным компаниям [Электронный ресурс]. 2014. URL: <https://www.slideshare.net/SpbStartupDay/yota-42725661> (дата обращения 10.11.2016).
8. Социальные сети [Электронный ресурс] // Bizhit.ru: Интернет в России и в мире. 2017. URL: [http://www.bizhit.ru/index/grossija\\_polzovateli\\_socsetej/0-592](http://www.bizhit.ru/index/grossija_polzovateli_socsetej/0-592) (дата обращения 06.05.2017).
9. Численность интернет-аудитории // Bizhit.ru: Интернет в России и в мире. 2017. URL: [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151) (дата обращения 06.05.2017).
10. 12Manage, The Value Net (PARTS, Co-operation) [Электронный ресурс] // 12Manage.com: The Executive Fast Track. URL: [http://www.12manage.com/methods\\_brandenburger\\_value\\_net.html](http://www.12manage.com/methods_brandenburger_value_net.html) (дата обращения 07.06.2016).
11. 12 Managers. SOFT Model [Электронный ресурс] // 12Manage.com: The Executive Fast Track. URL: [http://www.12manage.com/description\\_SOFT\\_model.html](http://www.12manage.com/description_SOFT_model.html) (дата обращения 07.06.2016).
12. Arline K. Porter's Five Forces: Analyzing The Competition [Электронный ресурс] // Businessnewsdaily.com: business portal. 2015. URL: <http://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html> (дата обращения 10.11.2016).
13. Barauskas S., Gondard P. Google: End Of The Online Advertising Bubble [Электронный ресурс] // kalkis-research.com. 2016. URL: <https://kalkis-research.com/google-end-of-the-online-advertising-bubble> (дата обращения 06.05.2017).
14. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Электронный ресурс] // Business.illinois.edu: College of Business at Illinois. 1991. URL: [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\[1991\].pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20[1991].pdf) (дата обращения 07.06.2016).
15. Benway J. P., Lane D. M. Banner Blindness: Web Searchers Often Miss «Obvious» Links [Электронный ресурс] // Ruf.rice.edu: Rice University. URL: [http://www.ruf.rice.edu/~lane/papers/banner\\_blindness.pdf](http://www.ruf.rice.edu/~lane/papers/banner_blindness.pdf) (дата обращения 19.06.2017).
16. Besanko, Dranove, Shaley, Schaefer. Economics of Strategy // California State University, Chico Sons, Inc. Fifth Edition. 2010.
17. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. Inside Intel [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 1996. URL: <https://hbr.org/1996/11/inside-intel> (дата обращения 03.02.2017).
18. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. The Right Game: Use Game Theory To Change Strategy [Электронный ресурс] // Down.cenet.org.cn: educational portal. 1995. URL: <http://down.cenet.org.cn/upfile/47/2006524235339115.pdf> (дата обращения 12.09.2016).
19. Collis D., Montgomery C. A. Competing on Resources [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 2008. URL: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources> (дата обращения 03.02.2017).
20. Coyne K. P., Somu S. Bringing Discipline To Strategy [Электронный ресурс] // Homepages.se.edu: educational portal. 1996. URL: <http://homepages.se.edu/cv-onberger/files/2013/01/Bringing-discipline-to-strategy.pdf> (дата обращения 08.12.2016).
21. Czepiel J. A. Competitive Analysis, Leonard N. Stern School of Business [Электронный ресурс] // Pages.stern.nyu.edu: educational portal. 2011. URL: <http://pages.stern.nyu.edu/~jczepiel/Publications/CompetitorAnalysis.pdf> (дата обращения 08.12.2016).
22. Edelman D., Salsberg B. Beyond paid media: Marketing's new vocabulary [Электронный ресурс] // MCKinsey.com: consultant company. 2010. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/beyond-paid-media-marketings-new-vocabulary> (дата обращения 05.05.2017).
23. Frery F. En France. Les Cinq Forces De Porter sont six [Электронный ресурс] // Hbrfrance.fr: Harvard Business Review France. 2014. URL: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/> (дата обращения 05.08.2016).
24. Gray E., Smeltzer L. Management: The Competitive Edge // Macmillan, 1989.
25. Habets J. M. M. Complementors [Электронный ресурс] // doc.utwente.nl: file transfer. 2012. URL: [http://doc.utwente.nl/82333/1/thesis\\_M\\_Habets.pdf](http://doc.utwente.nl/82333/1/thesis_M_Habets.pdf) (дата обращения 08.10.2016).
26. Hoffman M. Here Is Everything You Need To Know About the Millennial Consumer [Электронный ресурс] // Accenture.com: consultant company. 2014. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-who-are-millennial-shoppers-what-do-they-really-want-retail.aspx> (дата обращения 08.10.2016).
27. Intel Newsroom. Andrew S. Grove 1936–2016 [Электронный ресурс] // Newsroom.intel.com: company's website. 2016. URL: <https://newsroom.intel.com/news-releases/andrew-s-grove-1936-2016/> (дата обращения 18.06.2017).
28. Internet Live Stats. Internet users [Электронный ресурс] // Internetlivestats.com: online statistics. URL: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (дата обращения 06.11.2016).
29. Internet World Stats. Usage and Population Statistics [Электронный ресурс] // Internetworldstats.com: online statistics. URL: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (дата обращения 02.06.2017).
30. Institute Of Management Accountants. Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage [Электронный ресурс] // Imanet.org: educational portal. 1996. URL: [http://www.imanet.org/docs/default-source/thought\\_leadership/management\\_control\\_systems/value\\_chain\\_analysis\\_for\\_assessing\\_competitive\\_advantage.pdf?sfvrsn=2](http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/management_control_systems/value_chain_analysis_for_assessing_competitive_advantage.pdf?sfvrsn=2) (дата обращения 02.07.2016).
31. Lambin J. J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing // Palgrave Macmillan — Business & Economics. 2012. P. 624.
32. Lopez L. 5 Forces de Porter [Электронный ресурс] // Actinnovation.com: news portal. 2010. URL: <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter> (дата обращения 12.07.2016).
33. Matthieu. Les 5 [+1] Forces de Porter [Электронный ресурс] // Strategies4innovation.wordpress.com: Stratégies d'innovation. 2008. URL: <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/> (дата обращения 12.07.2016).

34. *McGinn D.* Michael Porter's Five [and a Half] Forces [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 2010. URL: <https://hbr.org/2010/05/michael-porters-five-and-a-hal> (дата обращения 06.07.2016).
35. MediaScore. Аудитория пользователей интернета в России в 2017 году составила 87 млн. человек [Электронный ресурс] // Mediascore.net: исследовательское агентство. 2017. URL: <http://mediascore.net/press/news/744498/> (дата обращения 04.05.2017).
36. *Merchant N.* Why Porter's Model No Longer Works [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 2012. URL: <https://hbr.org/2012/02/why-porters-model-no-longer-wo> (дата обращения 06.07.2016).
37. *Nalebuff B.* Co-opetition [Электронный ресурс] // Users.uoa.gr: educational source. 1996. URL: <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf> (дата обращения 12.07.2016).
38. *Normann R., Ramirez R.* Designing Interactive Strategy [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 1993. URL: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy> (дата обращения 10.11.2016).
39. PageFair. Adblock Report 2017: The State of the Blocked Web [Электронный ресурс] // Pagefair.com: advertising agency. 2017. URL: <https://pagefair.com/downloads/2017/01/PageFair-2017-Adblock-Report.pdf> (дата обращения 05.05.2017).
40. *Panagiotou G., Wijnen R.* The «telescopic observations» framework: an attainable strategic tool // Marketing Intelligence & Planning. 1983.
41. *Porter M.* Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance [Электронная книга] // URL: <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>. 1985 (дата обращения 05.05.2016).
42. *Porter M.* The Five Competitive Forces That Shape Strategy [Электронный ресурс] // URL: <http://www.wou.edu/~leadlej/Spring%202011/BA%20630/Competitive%20Forces.pdf>. 2008 (дата обращения 11.10.2016).
43. *Priem R. L., Butler J. E.* Is The Resource-Based «View» a Useful Perspective for a Strategic Management Research [Электронная книга] // 2001. URL: [http://219.219.114.96/cufe/upload\\_files/other/4\\_20140522031922\\_ls\\_the\\_Resource-based\\_%E2%80%9CView%E2%80%9D\\_a\\_Useful\\_Perspective\\_for\\_Strategic\\_Management\\_Research%20\[1\].pdf](http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522031922_ls_the_Resource-based_%E2%80%9CView%E2%80%9D_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research%20[1].pdf) (дата обращения 05.10.2016).
44. *Rayport J. F., Sviokla J.* Exploiting the Virtual Value Chain [Электронный ресурс] // Hbr.org: Harvard Business Review. 1995. URL: <https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain> (дата обращения 05.10.2016).
45. Statistic Brain. Small Business Websites Statistics [Электронный ресурс] // Statisticbrain.com: statistics agency. 2015. URL: <http://www.statisticbrain.com/small-business-website-statistics/> (дата обращения 05.05.2017).
46. The Economist. SWOT analysis [Электронный ресурс] // Economist.com: journal. 2009. URL: <http://www.economist.com/node/14301503> (дата обращения 05.10.2016).
47. The Economist. Value Chain [Электронный ресурс] // Economist.com: journal. 2009. URL: <http://www.economist.com/node/14301710> (дата обращения 05.10.2016).
48. *Valentin E. K.* Away With SWOT-Analysis: Use Defensive / Offensive Evaluation Instead [Электронный ресурс] // Cluteinstitute.com: Journal of Applied Business Research. 2005. URL: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1492/1472> (дата обращения 05.07.2016).
49. *Wernerfelt B.* The Resourced-Based View of the Firm [Электронная книга] // 1984. URL: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf) (дата обращения 10.08.2016).
50. *Witcher B. J., Chau V. S.* Strategic Management: Principles and Practice. [Электронная книга] // 2009. URL: <https://books.google.com/books?id=Cjfl8H9kvugC&lpg=PA141&dq=swot%20Urick%20orr&pg=PP1#v=onepage&q=swot%20Urick%20orr&f=false> (дата обращения 10.06.2017).

## References

- Vichanskij O. S., Naumov A. I. *Menedzhment* [Management]. *E'konomist*. 2006. P. 663.
- Gol'dshtejn G. Ja. *Innovacionnyj menedzhment* [Innovation Management]. Taganrog, TRTU, 1998.
- Ivaneev V. S., Nikiforova E. V. *Metod DOE (Defensive / Offensive Evaluation) kak al'ternativa SWOT-analizu (DOE (Defensive / Offensive Evaluation) Method as an Alternative to SWOT-analysis)*. Websnauka.ru: *E'lektronnyj nauchno-prakticheskij zhurnal «Sovremennyy'e nauchny'e issledovaniya i innovacii»*. 2016. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/52603> (дата обращения 07.07.2016)
- Karasev S. *Internet-auditoriya v Rossii perestala rasti* [Internet Audience in Russia Stopped to Grow]. 3dnews.ru: *Daily Digital Digest*. 2017. Available at: <https://3dnews.ru/946606> (дата обращения 06.05.2017).
- Kotler F., Keller K. L. *Marketing Menedzhment* [Marketing Management]. Sankt-Peterburg, Piter publ., 2009. P. 816.
- Kotler F. *300 kljuchevyh voprosov marketinga* [Key Marketing Questions]. Moscow, Olimp-Biznes, 2006.
- Smorgonskij A. *Kakie startapy mogut byt' interesny' innovacionny'm kompaniyam* [What Start-ups Can Be Interesting to the Innovation Companies]. 2014. Available at: <https://www.slideshare.net/SpbStartupDay/yota-42725661> (дата обращения 10.11.2016).
- Socialny'e seti* [Social Networks]. Bizhit.ru: *Internet v Rossii i v mire*, 2017. Available at: [http://www.bizhit.ru/index/rossija\\_polzovateli\\_socsetej/0-592](http://www.bizhit.ru/index/rossija_polzovateli_socsetej/0-592) (дата обращения 06.05.2017).
- Chislennost' Internet auditorii* [Internet Audience]. Bizhit.ru: *Internet v Rossii i v mire*. 2017. Available at: [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151) (дата обращения 06.05.2017).
- 12Manage. The Value Net (PARTS, Co-operation). *12Manage.com: The Executive Fast Track*. Available at: [http://www.12manage.com/methods\\_brandenburger\\_value\\_net.html](http://www.12manage.com/methods_brandenburger_value_net.html).
- 12 Managers. SOFT Model. *12Manage.com: The Executive Fast Track*. Available at: [http://www.12manage.com/description\\_SOFT\\_model.html](http://www.12manage.com/description_SOFT_model.html).
- Arline K. Porter's Five Forces: Analyzing The Competition. *Businessnewsdaily.com: business portal*. 2015. Available at: <http://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>.

13. Barauskas S., Gondard P. Google: End Of The Online Advertising Bubble. *Kalkis-research.com*. 2016. Available at: <https://kalkis-research.com/google-end-of-the-online-advertising-bubble>.
14. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Business.illinois.edu: College of Business at Illinois*. 1991. Available at: [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\[1991\].pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20[1991].pdf).
15. Benway J. P., Lane D. M. Banner Blindness: Web Searchers Often Miss «Obvious» Links. *Ruf.rice.edu: Rice University*. Available at: [http://www.ruf.rice.edu/~lane/papers/banner\\_blindness.pdf](http://www.ruf.rice.edu/~lane/papers/banner_blindness.pdf).
16. Besanko D. Economics of Strategy. *California State University, Chico Sons, Inc. Fifth Edition*. 2010.
17. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. Inside Intel. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 1996. Available at: <https://hbr.org/1996/11/inside-intel>.
18. Branderburger A. M., Nalebuff B. J. The Right Game: Use Game Theory To Change Strategy. *Down.cenet.org.cn: educational portal*. 1995. Available at: <http://down.cenet.org.cn/upload/47/2006524235339115.pdf> (дата обращения 12.09.2016).
19. Collis D., Montgomery C. A. Competing on Resources. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 2008. Available at: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>.
20. Coyne K. P., Somu S. Bringing Discipline To Strategy. *Homepages.se.edu: educational portal*. 1996. Available at: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Bringing-discipline-to-strategy.pdf>.
21. Czepiel J. A. Competitive Analysis, Leonard N. Stern School of Business. *Pages.stern.nyu.edu: educational portal*. 2011. Available at: <http://pages.stern.nyu.edu/~jczepiel/Publications/CompetitorAnalysis.pdf>.
22. Edelman D., Salsberg B. Beyond paid media: Marketing's new vocabulary. *MCKinsey.com: consultant company*. 2010. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/beyond-paid-media-marketings-new-vocabulary>.
23. Frery F. En France. Les Cinq Forces De Porter sont six. *Hbrfrance.fr: Harvard Business Review France*. 2014. Available at: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/> (дата обращения 05.08.2016).
24. Gray E., Smeltzer L. Management: The Competitive Edge. *Macmillan*, 1989.
25. Habets J. M. M. Complementors. *doc.utwente.nl: file transfer*. 2012. Available at: [http://doc.utwente.nl/82333/1/thesis\\_M\\_Habets.pdf](http://doc.utwente.nl/82333/1/thesis_M_Habets.pdf).
26. Hoffman M. Here Is Everything You Need To Know About the Millennial Consumer. *Accenture.com: consultant company*. 2014. Available at: <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-who-are-millennial-shoppers-what-do-they-really-want-retail.aspx>.
27. Intel Newsroom. Andrew S. Grove 1936–2016. *Newsroom.intel.com: company's website*. 2016. Available at: <https://newsroom.intel.com/news-releases/andrew-s-grove-1936-2016/>.
28. Internet Live Stats. Internet users. *Internetlivestats.com: online statistics*. Available at: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>.
29. Internet World Stats. Usage and Population Statistics. *Internetworldstats.com: online statistics*. Available at: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
30. Institute Of Management Accountants. Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage. *Imanet.org: educational portal*. 1996. Available at: [http://www.imanet.org/docs/default-source/thought\\_leadership/management\\_control\\_systems/value\\_chain\\_analysis\\_for\\_assessing\\_competitive\\_advantage.pdf?sfvrsn=2](http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/management_control_systems/value_chain_analysis_for_assessing_competitive_advantage.pdf?sfvrsn=2).
31. Lambin J. J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. *Palgrave Macmillan — Business & Economics*. 2012. P. 624.
32. Lopez L. 5 Forces de Porter. *Actinnovation.com: news portal*. 2010. Available at: <http://www.actinnovation.com/inno-box/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>.
33. Matthieu. Les 5 [+1] Forces de Porter. *Strategies4innovation.wordpress.com: Stratégies d'innovation*. 2008. Available at: <https://strategies4innovation.wordpress.com/2008/08/30/5-1-forces-de-porter/>.
34. McGinn D. Michael Porter's Five [and a Half] Forces. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 2010. Available at: <https://hbr.org/2010/05/michael-porters-five-and-a-half>.
35. *MediaScope, Auditoriya pol'zovatelej interneta v Rossii v 2017 godu sostavila 87 mln. chelovek. Mediascope.net: issledovatel'skoe agentstvo*. 2017. Available at: <http://mediascope.net/press/news/744498/> (data obrashheniya 04.05.2017).
36. Merchant N. Why Porter's Model No Longer Works. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 2012. Available at: <https://hbr.org/2012/02/why-porters-model-no-longer-wo>.
37. Nalebuff B. Co-operation. *Users.uoa.gr: educational source*. 1996. Available at: <http://users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf>.
38. Normann R., Ramirez R. Designing Interactive Strategy. *Hbr.org: Harvard Business Review*. 1993. Available at: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy>.
39. PageFair. Adblock Report 2017: The State of the Blocked Web. *Pagefair.com: advertising agency*. 2017. Available at: <https://pagefair.com/downloads/2017/01/PageFair-2017-Adblock-Report.pdf>.
40. Panagiotou G., Wijnen R. The «telescopic observations» framework: an attainable strategic tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 1983.
41. Porter M. Competitive Advantage. Creating And Sustaining Superior Performance. Available at: <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>. 1985.
42. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Available at: <http://www.wou.edu/~leadlej/Spring%202011/BA%20630/Competitive%20Forces.pdf>. 2008.
43. Priem R. L., Butler J. E. Is The Resource-Based «View» a Useful Perspective for a Strategic Management Research, 2001. Available at: [http://219.219.114.96/cufe/upload\\_files/other/4\\_20140522031922\\_Is\\_the\\_Resource-based\\_%E2%80%9CView%E2%80%9D\\_a\\_Useful\\_Perspective\\_for\\_Strategic\\_Management\\_Research%20\[1\].pdf](http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522031922_Is_the_Resource-based_%E2%80%9CView%E2%80%9D_a_Useful_Perspective_for_Strategic_Management_Research%20[1].pdf).
44. *Rayport J. F., Sviokla J. Exploiting the Virtual Value Chain. Hbr.org: Harvard Business Review*. 1995. Available at: <https://hbr.org/1995/11/exploiting-the-virtual-value-chain>.

45. Statistic Brain. Small Business Websites Statistics. Statisticbrain.com: statistics agency. 2015. Available at: <http://www.statisticbrain.com/small-business-website-statistics/>.
46. The Economist. SWOT analysis. Economist.com: journal. 2009. Available at: <http://www.economist.com/node/14301503> (дата обращения 05.10.2016).
47. The Economist. Value Chain. Economist.com: journal. 2009. Available at: <http://www.economist.com/node/14301710>.
48. Valentin E. K. Away With SWOT-Analysis: Use Defensive / Offensive Evaluation Instead. Cluteinstitute.com: *Journal of Applied Business Research*. 2005. Available at: <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JABR/article/view/1492/1472/>.
49. Wernerfelt B. The Resourced-Based View of the Firm. 1984. Available at: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf).
50. Witcher B. J., Chau V. S. Strategic Management: Principles and Practice. 2009. Available at: <https://books.google.com/books?id=Cjfl8H9kvugC&lpg=PA141&dq=swot%20Urick%20orr&pg=PP1#v=onepage&q=swot%20Urick%20orr&f=false> (дата обращения 10.06.2017).

---

*E. Golovanova, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, egolovanova042@gmail.com*

## Competitive Analysis Theory Evolution. How to Measure Competition Online

The major concepts of competitive analysis that are most commonly used nowadays even though they were developed in the second half of the XX century are: Porter's 5 Forces Model, SWOT Analysis, 4P and etc. But in the current era lots of changes have significantly affected business infrastructure that's why great deal of studies are focused on expanding on the ideas, criticizing and adapting classical competitive analysis model. That's why this paper identifies different concepts of competitive analysis and their evolution and introduces new online competitive analysis model based on contemporary sources of data that can be used as additional source of information to classical competitive analysis models or can be used as a separate tool.

Online competitive analysis model that is introduced in the paper named OE that stands for an abbreviation of two types of channels: owned and earned as the model is based on calculation of net traffic on the firms websites and net number of mentions of the brand or product. To test the model the analysis of Russian beauty market players in luxury segment was conducted.

**Keywords:** competitive analysis, Internet tools, Business performance indicators, beauty market, luxury segment, competitive analysis models, online competition.

### About authors:

E. Golovanova, *PG Student*

### For citation:

Golovanova E. Competitive Analysis Theory Evolution. How to Measure Competition Online. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 3 (63), pp. 25–40 (in Russian, abstr. in English).