

**Русский Гуманитарный Интернет
Университет**

**БИБЛИОТЕКА
УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**

WWW.I-U.RU

Нищев С.К.

Маркетинг: необходимость и проблема анализа конкурентного положения предприятия на рынке (российская специфика)

Необходимость анализа конкурентного положения

В процессе перехода к рынку, предприятия столкнулись со многими проблемами выживания. Полный доступ к внешней среде принес не столько новые возможности, сколько новые проблемы эффективного функционирования предприятия на рынке. К внедрению маркетинга предприятия приходили и по сей день приходят только вследствие бедственного положения со сбытом собственной продукции. Это характерно для большинства отечественных предприятий. Причем зачастую, вновь созданный отдел маркетинга превращается во второй отдел сбыта. Также, часто руководство не до конца осознает сущность маркетинга и «привязывает» зарплату специалистов отдела маркетинга к объемам продаж. И вследствие этого у маркетологов не хватает ни времени ни значительной мотивации для постоянного и всестороннего анализа рынка. Действия руководства понятны – необходимо сбыть продукцию и получить прибыль сейчас и по максимуму, а не затрачивать время, средства и усилия специалистов для того, чтобы те проводили исследования, зачастую не приносящие быстрой и стопроцентной отдачи. Таким образом, создавая отдел маркетинга, предприятие надеется получить дополнительных потребителей и обеспечить сбыт своей продукции.

Между тем, ориентируясь исключительно на сбыт, предприятие не может полностью контролировать ситуацию. Оно «варится в собственном соку», не сознавая опасности стать аутсайдером отрасли.

Часто у руководства бытует заблуждение – «мы знаем своих конкурентов, нам незачем постоянно отслеживать ситуацию в отрасли...». Это заблуждение приводит к тому, что предприятие застывает на определенном этапе развития. Из-за того, что конкурентное положение четко не определяется, руководство начинает понимать, что что-то идет не так только после явного снижения объемов продаж. В данной ситуации как правило предпринимаются попытки наладить сбыт поиском все новых и

новых рынков сбыта для своей продукции, тогда как ее жизненный цикл, например, вследствие развития технологии у конкурентов уже находится на стадии остаточного спроса. Или, например, нахождение нового сырья позволило конкурентам значительно снизить цены на свою продукцию. Отсюда четко прослеживается необходимость постоянного мониторинга отрасли и комплексного исследования своего конкурентного положения в ней.

Информация, необходимая для анализа конкурентов

Необходимо отметить, что классический маркетинг не настаивает на углубленном исследовании конкурентов, предлагается их простое ранжирование по широте ассортимента, внешним преимуществам, характеристикам качества, ценам и системам продвижения продукции. Также используются мнения потребителей относительно продукции конкурентов, что тоже влияет на ранг конкурента.

На мой взгляд, для российских предприятий подобное поверхностное исследование неприемлемо. Дело в том, что ситуация на большинстве отечественных рынках чрезвычайно нестабильна и тот, кто вчера был «ником», завтра может выбиться в лидеры и наоборот. Это связано со множеством особенностей и макрофакторов. Эту ситуацию можно охарактеризовать как «непредсказуемость собственного положения и положения соседей на рынке».

В связи с этим необходимо выделить проблему, которая стоит перед большинством российских маркетологов – как предугадать изменения ситуации в отрасли через год, через ряд лет. Для ответа на поставленный вопрос необходимо достаточно подробное изучение конкурентов.

Всю информацию о конкурентах можно классифицировать на две группы: первичную и вторичную.

Данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента, являются первичной информацией. Основными методами сбора первичной информации являются наблюдения, опросы и эксперименты. С их помощью устанавливаются интересующие факты, количественно и качественно описываются действия конкурента. Главными источниками первичной информации о конкурентах являются как

правило: каналы распределения продукции, поставщики и потребители продукции; рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента, инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента, специальные аналитические службы.

Основное достоинство первичной информации: быстрота ответа на интересующие вопросы, простота последующего ее сведения в нужную форму, представление «живого» мнения о деятельности конкурента.

Недостатками первичной информации являются: субъективность, неполнота, высокая степень недостоверности, сложность доступа и дороговизна (в случае с персоналом предприятия и специальными аналитическими службами).

Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку, цели которой, как правило, не совпадают с целями анализа. В связи с этим данная информация требует проведения дополнительных процедур выбора, ранжирования и компиляции, приводящих ее в вид, необходимый для проведения анализа. К основным источникам вторичной информации относятся: отчеты о производственно-хозяйственной деятельности, статьи о деятельности конкурента в периодической печати, справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях и проблемах его развития, включающие данные о конкуренте, публикуемые интервью управленческого персонала и руководства компании, мнения потребителей о характеристиках продукции конкурента.

Проблемы, связанные со сбором необходимой информации

Необходимо отметить, что зачастую, для составления картины конкуренции вышеперечисленной информации явно недостаточно. Для углубленного исследования необходима также и вторичная информация конфиденциального характера, например – объемы производства той или иной номенклатурной позиции, календарный план производства, база отгрузки предприятия – конкурента, куда входят также и описание всех его потребителей. В целом, углубленное исследование конкурента начинается с анализа финансовых показателей (данных баланса) – здесь уже можно

проследить динамику развития конкурента и его относительную силу.

Всю вторичную информацию по степени доступности можно разделить на три группы:

1. Открытая информация (номенклатура, цены, качественные характеристики продукции, система продвижения, представленность на рынке).

2. Условно открытая информация (бухгалтерский баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках, рейтинг предприятия).

3. Закрытая информация (объемы производства продукции с разбивкой по номенклатурным линиям, календарный план производства, база отгрузки, применяемые технологии).

При сборе и анализе информации, возникает целый ряд проблем: для первой группы характерна неполнота информации для полноценного исследования конкурентной ситуации на рынке, вторая группа зачастую характеризуется недостоверностью – отечественные предприятия склонны фальсифицировать данные балансов с целью ухода от налогов, т.е. возможна неточная оценка силы конкурента, и, наконец третья группа характеризуется закрытостью доступа или чрезвычайной дороговизной.

Для решения проблем недостоверности желательно собирать информацию из различных (независимых) источников, что повышает объективность получаемых результатов. Здесь хорошим способом является экспертное взвешивание источников информации по их относительной достоверности, либо по доверию источнику. Решение проблем с третьей группой информации видится в повышении финансирования маркетинга на предприятии. Как показывает практика, ни одно серьезное исследование деятельности конкурентов не обходится без использования подобной информации.

Методики анализа конкурентного положения предприятия в отрасли

Все методики исследования конкурентного положения предприятия принято делить на две группы.

Первая группа – параметрические (в основном на основе первичной информации, когда выбираются параметры сравнения конкурентов и выясняются мнения потребителей, продавцов, поставщиков относительно этих параметров, затем информация сводится в удобную форму – матрицу или таблицу). Преимуществом этих методик является быстрота и относительная дешевизна, но в то же время есть опасность субъективности и неточности мнений. Довольно сложно проследить силу или слабость конкурента, тем более, невозможно строить прогнозы его развития.

Вторая группа - рейтинговые оценки (здесь используются сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров и сводная финансовая отчетность конкурентов, затем строится четкая математическая модель, на основе которой все данные по конкурентам сводятся в коэффициентные показатели). На основе показателей выстраивается рейтинг предприятий. Очевидным преимуществом этих методик является достаточная точность и возможность выявления точного положения собственного предприятия в отрасли.

Но, на мой взгляд, необходимо добавить еще одну группу методик, связанную с более детальным исследованием отрасли – углубленный анализ конкурентов и составление прогнозов развития отрасли. Здесь необходима информация, раскрывающая внутренние механизмы работы конкурента. К такой информации могут относиться данные об объемах производства продукции с разбивкой на отдельные номенклатурные позиции, детализированные данные по экспорту и отгрузке, планы производства и т.д. На основе этих данных возможно построить модель поведения конкурента, его будущее состояние. Эти методики позволят получить огромное преимущество перед конкурентами и, возможно, выиграть конкурентную борьбу, при грамотном их использовании.

Нельзя не отметить специфику третьей группы методик – прослеживается достаточно тонкая грань между этими методиками и промышленным шпионажем, здесь необходима особая осторожность.

Ситуационный подход к анализу конкуренции на рынке (проблемы выбора альтернатив)

Несмотря на очевидную актуальность постоянного мониторинга конкурентной позиции предприятия, необходимо учитывать фактор дороговизны информации и запаса времени для принятия решения. При определении состава используемых данных важно постоянно сопоставлять эти факторы и значимость получаемых в ходе анализа результатов. Другими словами, необходимо правильно определить свою позицию относительно объективных, но достаточно «дорогих» результатов, и «дешевых», но недостаточно точных, сопоставив все это со временем для принятия решения.

В зависимости от ситуации на предприятии, маркетологам рекомендуется производить выбор информации, необходимой для анализа конкурентного положения исходя из следующей модели (Рис.1.).

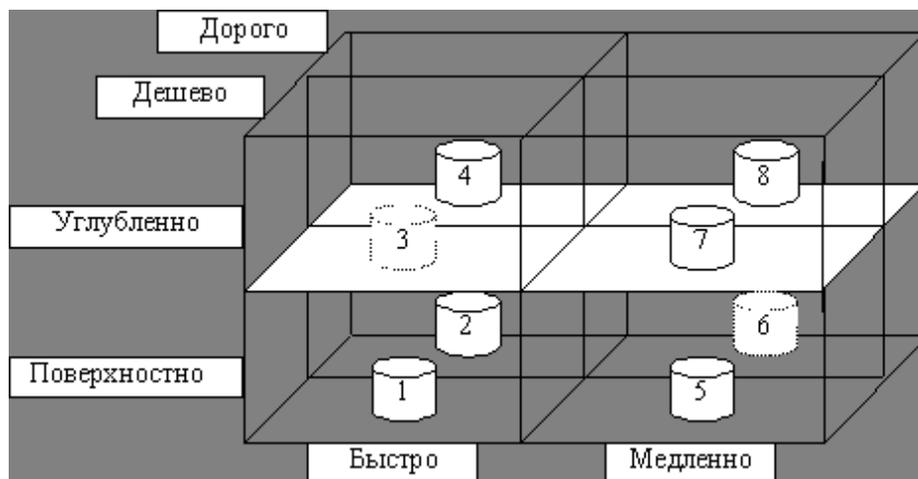


Рис.1. Модель выбора информации, необходимой для анализа отрасли

Представленная модель предполагает выбор той или иной информации для анализа конкурентов при следующих условиях:

Блок 1 - необходимо быстрое реагирование на сложившуюся проблему, при недостатке финансирования маркетинговых исследований. Здесь возможен выбор только общей информации, такой как: количество конкурентов в отрасли, их номенклатурные линии, цены, оценки предприятий – конкурентов в прессе, внешние

характеристики систем продвижения и т.п. Как результат – вероятно недостаточность данных для полноценного анализа отрасли.

Блок 2, здесь также решается какая-либо тактическая задача, чаще всего – быстрое определение своего места в отрасли. При достаточном финансировании рекомендуется использовать для этого готовые рейтинговые оценки крупнейших консалтинговых компаний или рейтинговых агентств. В основном, это такие компании как: Standard & Poor's, Dun & Bradstreet, Moody's и др., а в России - рейтинговое агентство «Эксперт РА», агентство АК&М и др. Рейтинговая оценка позволяет быстро сориентироваться и возможно принять какое-либо решение, но планов на будущее построить не позволяет. Также, основой построения рейтингов являются финансовые показатели работы предприятия, а в России возможна фальсификация и, как следствие – неверная оценка.

Блок 3 – этот блок вызывает сомнения, так как вероятно, невозможно провести углубленный анализ отрасли дешево и быстро.

Блок 4, здесь, скорее всего, предприятие находится в кризисной ситуации и руководство видит выход в быстрой смене поведения предприятия на рынке. В этом случае для того, чтобы быстро сориентироваться относительно возможностей своего предприятия и соседей в отрасли, лучше всего приобрести готовый отчет анализа отрасли хорошо зарекомендовавшей себя маркетинговой или консалтинговой компании. В данном случае гарантирован результат, но есть и минусы – во-первых, придется доверять чужим результатам, а во-вторых, придется платить достаточно много.

Блок 5 – этот блок характеризует ситуацию, когда необходимо выработать линию поведения предприятия в отрасли, не имея для этого больших средств и не стремясь к детальной проработке. В этом случае наилучшим способом анализа конкурентов является параметрический анализ на основе первичной информации. При грамотном его проведении возможно получение неплохих результатов.

Блок 6 – этот блок, как и блок 3 вызывает сомнения, но уже по другим причинам – целесообразно ли проводить анализ конкурентов долго и дорого, да еще и без достаточной степени детализованности? Скорее всего нет, но если все же придется, то можно посоветовать разработать рейтинг предприятий своими

силами, правда возникнет масса сложностей и будут достаточно большие финансовые затраты.

Блок 7 характеризует ситуацию, когда руководство предприятия чувствует, что лидерство в отрасли, державшееся много лет начало «пошатываться» и необходимо детально изучать своих конкурентов, которых до недавних пор было не видно. Здесь возможно составление прогнозов развития отрасли своими силами, силами отдела маркетинга. Возможно применение проектного управления.

Блок 8 – этот блок, скорее всего, показывает не конкретную ситуацию, а постоянный мониторинг ситуации в отрасли. Это наиболее результативный блок, позволяющий держать контроль над всеми своими конкурентами и наиболее эффективно реагировать на изменения рынка.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что необходимость постоянного мониторинга отрасли очевидна, но вариантов использования финансовых средств и времени много. Таким образом, грамотно используя знания маркетологов, возможно получить массу преимуществ для достижения лидерства в отрасли или просто-напросто выживания в ней.