Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе

***1. Привлекательность отрасли и конкурентная борьба внутри отрасли***

Целью проведения маркетинговых исследований позиции фирмы в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатами исследований следующих двух кругов проблем. Во-первых, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе. Во-вторых, необходимо определить конкурентные позиции фирмы и ее продуктов по сравнению с другими фирмами данной отрасли.

Зачастую вопросы определения позиции в конкурентной борьбе рассматриваются только с точки решения второго круга проблем. Хотя безусловно прежде всего требуется определиться вообще с перспективами данного бизнеса, то есть рассмотреть первый круг проблем.

На рис.1 изображены пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно: 1. Появление новых конкурентов. 2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами. 3. Сила позиции поставщиков. 4.Сила позиции покупателей. 5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли [6].

Кратко рассмотрим эти конкурентные силы.

При оценке угрозы **появления новых конкурентов** необходимо руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше). Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обусловливает при примерном равенстве рыночных цен получение меньшей прибыли, а может быть и убытки. Готова ли организация, ради освоения нового бизнеса, пойти на это?

**Рис. 1.** Концепция конкуренции

2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача. Так, например, всемирно известный мировой лидер в области производства джинсовой одежды фирма «Ливайс» несколько лет назад решила освоить выпуск такой нетрадиционной для нее продукции, как строгие мужские костюмы «тройка». Понятно, что с технологической и производственной точек зрения решение такой новой задачи для «Ливайс» не представляло существенных трудностей. «Ливайсу», несмотря на громадные усилия по продвижению нового продукта, не удалось преодолеть стереотипов отношений потребителей, которые связывали данную фирму только с одеждой из джинсовой ткани, в то время как существовали традиционные производители строгих мужских костюмов. «Ливайс» со своим новым проектом не имела коммерческого успеха.

3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. Доступом к системе товародвижения.

Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Что касается **угрозы замены данного продукта** новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. Например, в шестидесятые годы нашего века химическая промышленность начала выпуск высокопрочных дешевых пластмасс, которые стали вытеснять металл из машиностроения, строительства и др. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использования нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др. Кроме того, необходимо принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

**Сила позиции поставщиков**. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции, по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей). Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами.

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

2. Наличием возможности смены поставщиков.

3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

**Сила позиции покупателей**. Она как и в предыдущем случае во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя, соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами.

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.

2. Затратами, связанными с этим переключением.

3. Объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли. Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

Рассмотрим пятую группу факторов, характеризующих конкурентную борьбу в самой отрасли.

***2. Выявление приоритетных конкурентов и определение силы их позиции***

Для каждого рынка товара должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций. Так в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу.

**Рыночный лидер** – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Для того чтобы остаться рыночным лидером организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, она старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых продуктов («Ешьте больше фруктов – это укрепляет здоровье!»). Во-вторых, стараться увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. Иногда явно выраженного лидера в отрасли не существует, и в качестве лидеров рассматривается несколько организаций. В-третьих, постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, для этого используются оборонительные стратегии.

Выделяют следующие виды оборонительной стратегии: позиционная оборона, фланговая оборона, упреждающая оборона, оборона с контрнаступлением, мобильная оборона, сжимающая оборона.

*Позиционная оборона* направлена на создание трудно преодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции; в чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлением к изменениям внешней среды. Лучшим методом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.

*Фланговая оборона* направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.

*Упреждающая оборона* основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее, например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию.

*Оборона с контрнаступлением* используется рыночным лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка (например, противопоставив в рекламе надежность своих изделий недоработкам в новинках конкурента).

*Мобильная оборона* направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективным атаки со стороны конкурентов.

*Сжимающаяся оборона* основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

**Рыночный претендент** – организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. Для того чтобы бороться, организация должна обладать определенными преимуществами над рыночным лидером (предлагать лучший продукт, продавать продукт по более низкой цене и т.д.). В зависимости от прочности позиции на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать свои цели, используя различные атаковые стратегии.

Атаковая стратегия – стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта. Выделяют пять типов атаковые стратегий. *Фронтальная атака* характеризуется активными действиями на позиции конкурента, попытками превзойти его по сильным аспектам его деятельности (продукты, реклама, цены и т.п.). Для ее реализации организация должна иметь ресурсов больше, чем конкурент и быть в состоянии вести длительные «боевые действия». *Фланговая атака* направлена на слабые места в деятельности конкурентов, концентрирует усилия на получение преимуществ в этих слабых местах; часто проводится неожиданно для конкурентов. *Атака с окружением* предполагает атаку со всех направлений, что вынуждает конкурента держать оборону по всем направлениям; применяется, когда рыночный претендент надеется (и имеет возможность) за короткий срок сломить волю конкурента к сопротивлению. Один из вариантов – значительное (на порядок и более) расширение количества модификаций продукта с одновременным резким расширением диапазона цен. *Обходная атака* – вид косвенной атаки, реализуемой, как правило, в одном из следующих видов: диверсификация производства, освоение новых географических рынков, осуществление нового скачка в технологии. Достигнув преимуществ на более «легких» рынках, осуществляется атака на основные области деятельности конкурента. *Партизанская атака* заключается в небольших периодических атаках в целях деморализации конкурента, развития у него чувства неуверенности (выборочные снижение цен и интенсивное продвижение продукта, использование слабых с правовой точки зрения мест в деятельности конкурента). Такую стратегию обычно используют небольшие фирмы против более крупных конкурентов. Однако непрерывные партизанские действия – это дорогостоящее удовольствие, которые к тому же для победы должны подкрепляться более массированными атакующими действиями.

**Рыночный последователь** – организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Однако это не говорит о том, что рыночный последователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов. Преимущества стратегии рыночного последователя заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера обычно при меньших уровне инвестиций и риска. Такая стратегия может обеспечить достаточно высокий уровень прибыльности. Рыночные последователи обычно в первую очередь атакуются рыночными претендентами.

**Организации, действующие в рыночной нише**, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации – конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Рыночная ниша – это, по сути дела, сегмент в сегменте. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам. Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, стараются найти несколько ниш. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывала интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

В том случае, когда в отрасли существует много организаций-конкурентов, отслеживание деятельности всех этих организаций может представлять достаточно трудоемкую, а зачастую и ненужную задачу. Поэтому возникает задача сужения круга исследуемых конкурентов или, говоря другими словами, выявления приоритетных конкурентов. Исходя из вышеизложенного, приоритетными конкурентами для лидера являются другие лидеры и некоторые претенденты, для претендентов другие претенденты и некоторые лидеры. Очевидно, что лидеры и претенденты, с одной стороны, и компании, нашедшие нишу, с другой стороны, находятся в разных «весовых категориях» и их интересы сильным образом на рынке не пересекаются.

Другая концепция выделения приоритетных конкурентов основана на разделении выпускаемых продуктов на продукты данной группы и на продукты-заменители. Исходя из концепции, характеризующей различные типы напитков, например, компания Пепси своих конкурентов по направлениям их деятельности классифицирует на следующие группы:

1. Другие производители напитков «кола».

2. Производители недиэтических прохладительных напитков.

3. Производители всех безалкогольных фруктовых напитков.

4. Производители безалкогольных напитков.

5. Производители всех безалкогольных напитков кроме воды.

Всех конкурентов в зависимости от их опасности далее делят на две группы. К первой группе для «Пепси» относятся другие производители колы. Ко второй – производители всех других вышеупомянутых напитков.

Далее для уточнения списка приоритетных конкурентов могут проводиться специальные маркетинговые исследования. Так для выделения продуктов-конкурентов проводятся опросы потребителей, которых спрашивают, когда они в последний раз купили Пепси и какие другие альтернативные напитки они могут указать. Или, например, задается вопрос: «Что вы купите, если Пепси отсутствует в продаже?» Подобную информацию могут дать также розничные торговцы.

В данном направлении проводят и более глубокие исследования, используя потребительские панели. На основе дневников членов панели, помимо изучения общих вопросов потребления тех или иных напитков, определяют ситуации их потребления (утром, днем, вечером, каждодневное потребление, на приемах или вечеринках и т.п.). Затем все напитки группируются по ситуациям их применения. Данная информация также используется при определении приоритетных конкурентов.

Дальнейшая конкретизация группы приоритетных конкурентов продолжается по критерию сходства используемых им рыночных стратегий, скажем, по качеству и цене. Обычно в отрасли можно выделить конкурентов, принадлежащих к одной стратегической группе, т.е. придерживающихся одинаковых или схожих стратегий. Очевидно, что сильнее конкурируют компании, выпускающие сходные по качеству продукты, реализуемые по близким ценам. Сказанное не означает, что различные стратегические группы не конкурируют друг с другом

Исследования для выделенной группы приоритетных конкурентов можно рекомендовать проводить в следующих направлениях:

1.Исследование конкурентоспособности продуктов.

2.Исследование конкурентоспособности (сравнительной эффективности) маркетинговой деятельности.

3. Изучение конкурентоспособности фирмы в целом.

Очевидно, что эти три направления на являются изолированными. Каждое последующее направление в качестве составной части включает предыдущее исследование. Так, изучение конкурентоспособности продукта является составной частью исследования конкурентоспособности маркетинговой деятельности, а последнее входит составной частью в изучение конкурентоспособности фирмы в целом.

***3. Исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельсности***

При изучении конкурентоспособности продуктов необходимо выбрать атрибуты, на основе изучения которых проводится сравнение. Понятие «атрибут» включает не только характеристики продукта и выгоды потребителей, но также характеристику способа применения продукта и его пользователей. Например, марки пива, помимо их вкусовых характеристик, описываются также с точки зрения места их употребления (ресторан, пикник и т.п.) и потребителей (мужчины, женщины, спортсмены и т.п.).

Для составления полного списка атрибутов, что является достаточно сложной задачей, может использоваться, так называемая, решетка Келли [3].

Респондентам вначале дается пачка карточек, содержащих названия марок исследуемых товаров. Из этой пачки изымаются карточки с неизвестными для респондента марками. Из оставшихся карточек случайным образом выбирается три карточки. Респондента просят выбрать две наиболее знакомые ему марки и описать, чем они похожи друг на друга и чем они отличаются от третьей марки. Далее респондент ранжирует оставшиеся марки на основы выявленных им атрибутов. Для каждого респондента данные процедуры повторяются несколько раз. В одном из вариантов данного метода выбираются и сравниваются только две марки.

Использование данного метода в ряде случаев дает возможность выделить до нескольких сотен атрибутов, а, как правило, их число превышает 40. Следующий шаг заключается в ликвидации излишних, дублирующих атрибутов. Такую работу, руководствуясь логикой и хорошим знанием исследуемого товара, проводят эксперты.

В ряде случаев выбор существенных атрибутов осуществляется на основе факторного анализа. Для этого респонденты ранжируют товары исследуемых марок по каждому атрибуту, используя, скажем, шкалу Лайкерта. Затем рассчитывается корреляция между атрибутами и с помощью факторного анализа на основе выявленных корреляционных зависимостей производится группировка атрибутов.

Следующей задачей после исключения излишних атрибутов является выявление из их числа наиболее значимых, определяющих в глазах потребителей конкурентную позицию товаров исследуемой группы и их выбор при покупке. Эти вопросы были рассмотрены ранее при изучении вопросов измерений.

Далее с помощью выбранных атрибутов выявляются позиции товаров различных конкурентов (включая товары организации, проводящей исследование). Определяется имидж различных конкурентов, сложившийся у потребителей. Важным является определение, какие конкуренты воспринимаются потребителями подобным или различным образом. Такое исследование называется многомерным шкалированием. Оно может осуществляться как с помощью, так и без помощи атрибутных данных.

В первом случае используются многокритериальные оценки, а также семантическая дифференциация.

Вследствие недостатков вышерассмотренных подходов, часто используется многомерное шкалирование, не требующее четкого выявления атрибутов, а определяющее сходство и отличие исследуемых товаров по ним в целом. Например, потребителей на основе парного сравнения просят определить степень сходства каждой пары изучаемых товаров. В данном случае атрибуты в явном виде не используются. Затем исследуемые товары располагают в зависимости от степени их схожести в двух или трехмерных координатах (строится карта восприятия). Например, при изучении мнения потребителей корпорацией Крайслер относительно позиции марок легковых автомобилей было использовано два недостаточно четко определенных атрибута, консервативность – одухотворенность и представительность – практичность. Чем ближе расположены на карте восприятия оцениваемые товары, тем более схожими они являются и тем сильнее при прочих равных условиях они конкурируют.

В другом варианте оценки конкурирующих моделей в качестве горизонтальной оси используется уровень престижа, а вертикальной – размер автомобиля.

К недостаткам данного подхода следует отнести отсутствие конкретности, так как атрибуты в явном виде не используются и трудно установить, например, какой смысл вкладывается в понятие «престиж».

Возможно параллельное использование двух подходов и сравнение полученных результатов.

При оценке конкурентоспособности отдельных продуктов фирм-конкурентов собираемую информацию целесообразно представить в виде табл.1 (см. верхнюю ее часть). В качестве оценочных критериев в данном случае предлагается использовать следующие показатели (атрибуты) качества:

назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т.п.);

надежность;

экономное использование материальных, энергетических и людских ресурсов;

эргономические (удобство и простота в эксплуатации);

эстетические;

экологические;

безопасности;

патентно-правовые (патентные чистота и защита);

стандартизацию и унификацию;

технологичность ремонта;

транспортабельность;

вторичное использование или утилизацию (уничтожение);

послепродажное обслуживание.

Данные атрибуты должны выражать соответствие качества продукта уровню качеству продуктов рыночных лидеров.

Очевидно, что только часть атрибутов может быть оценена количественно (в силу природы атрибута или невозможности получить количественную информацию). Вследствие этого широко используется качественные шкалы измерений (лучше-хуже, больше-меньше и т.п. с введением промежуточных градаций).

В ряде случаев используются интегральный показатель конкурентоспособности продукта, который может быть рассчитан по следующему алгоритму:

1. Определяются отдельные показатели (атрибуты) конкурентоспособности путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для продуктов – конкурентов:

Qi = Pi/Pio или Qi = Pi/Pio (расчеты ведутся в процентах),

где

Qi – показатель конкурентоспособности по i – му параметру;

Pi – величина i – го параметра продукта;

Pio – величина i – го параметра для продукта – эталона.

2. Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

K = ,

где

*n* – число оцениваемых параметров;

*ai* – вес *i*-го параметра.

Очевидно, что чем ближе приближается **K** к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный продукт соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетический идеальный продукт, наделив его лучшими параметрами продуктов данной группы. Тогда **К** характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

При оценке конкурентоспособности конкретного продукта его по приведенной формуле можно сравнить с подобными продуктами – конкурентами (образцами – конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом–конкурентом, то К < 1 означает, что анализируемый продукт уступает образцу по конкурентоспособности; К > 1, то превосходит. При равной конкурентоспособности К = 1.

При выборе образца – конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый продукт были аналогичными по назначению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей.

Важным направлением исследования конкурентоспособности продуктов является оценка конкурентной позиции отдельных продуктов на разных рынках, осуществляемая по двум показателям: качество-цена. Такую оценку рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

1. Оцениваются продукты данной фирмы и ее главных конкурентов на исследуемом рынке по двум критериям: интегральному показателю качества, в данном случае характеризующему уровень потребительских свойств товара, его способность решать проблемы потребителей, и цене. В случае, когда имеется ограниченное число ведущих показателей качества возможно использование отдельных показателей и цены.

2. Все исследуемые продукты наносятся на поле матрицы: качество-цена, используя в случае необходимости в качестве третьей координаты (радиус окружности) объем реализации.

3. Для всей совокупности анализируемых продуктов определяется среднее значение показателя качества и цены и проводятся линии, характеризующие эти средние значения.

4. Подобная оценка проводится для всех важнейших рынков.

5. По степени концентрации продуктов фирм-конкурентов в различных квадрантах матрицы определяется острота конкурентной борьбы на отдельных рынках и на совокупном рынке.

6. Исходя из принципа предпочтительности деятельности на рынках, где острота конкурентной борьбы наименьшая (если кто придерживается другого мнения, то его выбор будет иным), корректируется производственно-сбытовая политика с точки зрения качества, цены выпускаемой продукции и рынка сбыта. Например, осуществляется переход на выпуск более простой, но и более дешевой продукции.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга:

ПРОДУКТ

1. Марка продукта

2. Разнообразие номенклатуры (ассортимента) продуктов

3. Интегральный показатель уровня качества продукта (если интегральный показатель качества не выводится, то используются вышерассмотренные атрибуты качества)

4. Качество упаковки

5. Уровень предпродажной подготовки

6. Уровень послепродажного обслуживания

7. Рыночная доля

8. Скорость изменения объема продаж

ЦЕНА

1. Уровень цен

2. Гибкость ценовой политики

3. Назначение цен на новые товары

ДОВЕДЕНИЕ ПРОДУКТА ДО ПОТРЕБИТЕЛЯ

1. Объем реализации по разным каналам сбыта

2. Численный состав сотрудников сбытовых служб и торговых агентов

3. Уровень их квалификации

4. Эффективность работы каналов сбыта (соотношение объема реализации с затратами по созданию и функционированию отдельных каналов сбыта)

5. Использование инструментов прямого маркетинга:

• продажа по почте;

• продажа по телефону и др.

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА (МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ)

1. Уровень рекламной деятельности:

• бюджет рекламной деятельности;

• виды рекламы;

• используемые СМИ;

• характеристика отдельных рекламных кампаний (периодичность и частота повторения рекламы, качество рекламных сообщений и т.п.).

2. Уровень и методы стимулирования сбыта (отдельно для работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей):

• ценовые скидки и наценки;

• премии;

• купоны;

• лотереи и конкурсы;

• пакетные продажи;

• предоставление бесплатных образцов и др.

• размер бюджета стимулирования;

3. Использование персональной продажи (число привлекаемых торговых агентов, объем их продаж о общем объеме реализации, оплата и стимулирование их труда и т.п.).

4. Использование инструментов связей с общественностью (наличие специального подразделения или отдельных сотрудников, осуществляющих связь с общественностью, оплата и премирование их труда, используемые инструменты – презентации, пресс-релизы и т.п.).

Собираемую информацию удобно представить в виде табл. 1.

*Таблица 1*

**Данные для сравнительного анализа эффективности маркетинговой
деятельности конкурентов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Переменные маркетинга | Наша фирма | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент N |
| Продукт .. |  |  |  |  |
| Цена .. |  |  |  |  |
| Доведение продукта до потребителя .. |  |  |  |  |
| Продвижение продукта .. |  |  |  |  |

Можно дать следующие рекомендации по заполнению анкет:

1. Где возможно, используются количественные показатели, например, цены. Если это сделать нельзя, то используется качественная шкала: больше, тот же уровень, меньше.

2. Качественные показатели в зависимости от их содержания и возможностей получения информации измеряются в указанной качественной шкале, в шкале Лайкерта или используются балльные оценки, например, 5-и балльная «школьная» шкала, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно».

Анализ заполненной анкеты проводится в целях:

выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;

определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;

выбора атаковых или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам.

3. Исследование конкурентоспособности фирмы в целом

Изучение позиций и возможностей фирм-конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией:

1. Каковы основные цели конкурента?

2. Каковы текущие стратегии достижения этих целей?

3. Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии?

4. Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три группы вопросов должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий. Анализ совокупности сведений поуказанным четырем областям дает достаточно полную картину действий конкурентов.

По сути дела разговор идет о сборе и анализе информации о потенциале фирм-конкурентов и уровне его использования. Имеются в виду такие составляющие потенциала, как финансово-экономическая, производственная, научно-техническая, кадровая, организационно-лоббисткая, маркетинговая.

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения:

1 Имидж фирмы

2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.

3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).

4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.

5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.

6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).

7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).

8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.

9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.

10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.

11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.

12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.

13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень послепродажного обслуживания.

16.Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов. Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности. Собранную информацию целесообразно представить в виде табл. 1, но с соответствующими показателями.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 2). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике рис. 2 оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.

**Рис. 2.** Многоугольник конкурентоспособности

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Оценки приведенных выше факторов позволяют перейти к анализу отдельных направлений бизнеса и продуктового портфеля фирм-конкурентов по методу матрицы БКГ или «Дженерал Электрик».

По результатам исследований, проведенных по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), достигнутого фирмами-конкурентами.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Иногда, как отмечалось выше. определяется интегральный показатель конкурентоспособности (хотя, на мой взгляд, сравнительный анализ по отдельным показателям является гораздо более полезным).

Остро стоит проблема сбора информации о конкурентах. Эта проблема для разных отраслей и видов деятельности решается с разной степенью сложности. Так, для предприятий, входящих в состав отраслей, тяготеющих к монополистическим или олигополистическим структурам, легче получать информацию из вторичных источников (объемы и ассортимент выпускаемой продукции, цены, объемы продаж на разных рынках, финансовое положение предприятий и т.п.), чем для предприятий, входящих в состав сильно дисперсных отраслей. В данном случае возрастает роль первичной информации, собираемой от потребителей, посредников, из других источников. Особенно сложно это делать фирмам, предоставляющим немассовые услуги специфического характера, например, установка специального оборудования (системы безопасности, телефонные станции, компьютерные сети и т.п.). Клиент в подобных случаях очень неохотно предоставляет информацию об услугах других фирм-конкурентов. В любом случае велика роль неформальных методов сбора данных, осуществляемого, зачастую, путем проведения технической, коммерческой, маркетинговой разведки.

Источниками информации о фирмах-конкурентах могут быть также специализированные выставки. Здесь, однако, следует иметь в виду, что некоторые фирмы демонстрируют на выставках еще не освоенную продукцию. В то же время бывают случаи, когда из опасения утечки информации, фирмы показывают на выставках устаревшие изделия, предпочитая показывать новейшую продукцию только своим клиентам непосредственно на предприятиях.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

До сих пор речь шла о ведении конкурентной борьбы в рамках закона и этических норм. Однако существует и недобросовестная конкуренция. Недобросовестная конкуренция – методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции. К таким методам относятся: демпинг, установление контроля над деятельностью конкурента с целью прекращения этой деятельности; злоупотребление господствующим положением на рынке; установление дискриминационных цен или коммерческих условий; установление зависимости поставок конкретных товаров или услуг от принятия ограничений в отношении производства или распределения конкурирующих товаров; тайный сговор на торгах и создание тайных картелей; распространение ложной информации и рекламы; заимствование товарных знаков, копирование (имитация) продуктов конкурентов; нарушения качества, стандартов и условий поставок товаров и услуг. Недобросовестная конкуренция в большинстве промышленно развитых стран запрещается соответствующими законодательными актами по борьбе с незаконной деловой практикой, по охране прав потребителей, по контролю за деятельностью монополий, а также гражданским уголовными кодексами.

При изучении конкурентов может оказаться полезным следующий вопросник.

**Вопросник для исследования приоритетных конкурентов**

Сколько имеется приоритетных конкурентов и кто они?

Каков преобладающий тип конкурентного поведения (независимый, «следующий за лидером», «бросающий вызов», лидер)?

Какой долей рынка владеют приоритетные конкуренты?

Какова природа конкурентного преимущества у приоритетных конкурентов?

Каковы элементы дифференциации в маркетинговой политике конкурентов?

Насколько силен имидж конкурентов и марки его товаров?

На чем основано, если оно имеется, преимущество по издержкам приоритетных конкурентов?

Каковы цены на товары конкурентов?

Каковы главные черты ценовой политики конкурентов?

В чем заключаются особенности стратегии и тактики производственно-хозяйственной и рыночной деятельности приоритетных конкурентов?

Насколько стабильно их финансовое положение и велики их финансовые ресурсы?

Как велики их способности для отпора в случае фронтальной атаки?

В чем состоят уязвимые точки приоритетных конкурентов?

Какие агрессивные действия могут предпринять наши приоритетные конкуренты?

Какие ответные или защитные меры нам следует принять в случае фронтальной атаки?

Какие события могут существенно изменить соотношение сил между нами и нашими конкурентами?

Какие меры могут быть приняты в таком случае?

В какой степени конкуренты способны ликвидировать конкурентное преимущество, которым мы обладаем?

Каковы барьеры для прихода на рынок новых конкурентов?

Насколько серьезны барьеры входа для конкурента, обладающего сильной международной позицией?

Какие товары являются заменителями и какую угрозу они представляют?

Какова степень концентрации поставщиков и какое давление они способны оказывать?

Какова степень концентрации клиентов и/или посредников и какое давление они способны в связи с этим оказывать?

**Литература**

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М., Финпресс, 1998.

2. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Санкт-Петербург, Наука, 1996.

3. Aaker David A., Myers John G. Advertising Management. Prentice-Hall International,Inc., 1987.

4. Kotler Philip, Armstrong Gary. Principles of Marketing.Prentice Hall, 1991.

5. Kotler Philip. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. Prentice Hall, 1991.

6. Porter M.E. Competitive Strategy. New York., The Free Press, 1980.