**Оценка конкурентоспособности брэнда**

Н. Невейкина

Современный российский рынок маркетинговых услуг находится "на стадии роста". Концептуальной основой такового является наличие быстро меняющихся тенденций его развития: появляются принципиально новые товары, меняются потребности и запросы потребителей. Его поведение не укладывается в рамки обычных законов маркетинга. Таким образом, возникает объективная необходимость развивать данное направление деятельности. Российский опыт в этой области невелик. Поэтому приходится обращаться к методикам и рекомендациям зарубежных компаний.

К сожалению, с зарубежными методиками все хорошо и складно в теории, а когда практически сталкиваешься с необходимостью использования той или иной методики в российской действительности, возникает ряд вопросов и сложностей. Во-первых, это объясняется своеобразием и особенностями российской экономики, а во-вторых, новизной применяемых методик и отсутствием практического опыта у большинства российских специалистов в данной области деятельности.

Понятие "новый рынок" -- одно из широко обсуждаемых в современной отечественной и зарубежной литературе. Мы предлагаем свой подход к данной субстанции. Прежде всего, заметим, что предметом нашего обсуждения является рынок в географическом понимании (мы акцентируем внимание на данном вопросе лишь потому, что рынки новых товаров, которые представляют также своеобразные "новые рынки", в данном случае не являются предметом нашего исследования). Новый рынок в понятиях стратегического планирования, в широком смысле, представляет собой неосвоенную в предыдущем периоде (предыдущем году) территорию продаж (в географическом понимании). В более узком смысле, новый рынок представляет собой совокупность, во-первых, совершенно не освоенных территорий продаж и, во-вторых, территорий, доля продаж на которых либо несравнимо мала для данной торговой марки (пробный маркетинг), либо оставляет желать лучшего (речь идет не о базовом рынке; "базовый" в смысле "основной", "исходный" от английского слова basis ['beisis]) и одной из стратегических целей на которых является рост доли рынка.

Но что бы ни являлось объектом исследования -- товар или рынок, -- необходимыми и обязательными этапами разработки и представления стратегических рекомендаций являются их анализ и контроль (предварительный и последующий, внутренний и внешний).

Наибольшее внимание в данном направлении деятельности уделяется анализу конкурентоспособности брэндов на целевых национальных рынках. Объективная необходимость такового (особенно в отношении зарубежных) в последние два года 1998-1999г.г. обусловлена, в первую очередь, падением платежеспособности российского населения после августа 1998г.; во-вторых, усиленной интернационализацией хозяйственных связей, активизацией внешнеторговой деятельности российских компаний-производителей.

Многообразие форм решения данной проблемы дает российским компаниям право альтернативного выбора. В настоящее время существует множество маркетингово-консультационно-аналитических организаций, готовых помочь в решении данных проблем.

Но оказание такого рода услуг сопряжено со значительными финансовыми затратами. Да и судить о достоверности фактов, о профессионализме экспертов достаточно сложно.

Мы считаем, что любая российская компания-производитель, имея собственный штат специалистов, курирующих рынки зарубежных стран, может и должна решать эту задачу собственными силами, силами специалистов по маркетингу.

Предлагаем один из вариантов анализа позиций брэндов на целевых национальных рынках. Сущность его состоит в проведении SWOT-анализа (анализ преимуществ (Strengths) / недостатков (Weaknesses) и возможностей -- шансов (Opportunities) / угроз -- рисков (Treats) вследствие изменений в микро-- и макроокружении).

**1. Цель исследования.**

Оценка конкурентных позиций и конкурентоспособности брэнда на целевых национальных рынках.

**2. Главные задачи:**

2.1. Выявить и оценить преимущества -- силу и недостатки -- слабости брэнда на целевых национальных рынках;

2.2. Выявить и оценить возможности -- шансы и угрозы -- риски брэнда на целевых национальных рынках в соответствии с текущей конъюнктурой и тенденциями изменений в макросреде.

Исследование необходимо проводить в период с 20 по 25 число каждого второго месяца второго и четвертого квартала с фиксацией результатов на первое число месяца, следующего за месяцем проведения исследования (на 01 июня и 01 декабря).

3. Объектом исследования является конкурентоспособность брэнда и его позиций на целевых национальных рынках.

**4. Этапы проведения исследования:**

4.1 Подбор экспертов и формирование экспертных групп.

В опросе должны принимать участие около 33-39 человек. Структура экспертной группы следующая:

а) специалисты в области маркетинга:

-- менеджер высшего уровня в данной области деятельности (зам. директора по маркетингу), а также начальники отделов и служб и их заместители -- 10-11 человек;

-- специалисты по сервису -- 2-3 (начальники бюро, ведущие специалисты);

-- специалисты по сбыту -- 2-5 (начальник бюро, ведущие специалисты);

-- специалисты по маркетингу -- 4-5 (ведущие специалисты в области операционного и стратегического маркетинга);

б) специалисты в области качества:

-- менеджер высшего уровня в данной области деятельности (зам. директора по качеству), а также руководители структурных подразделений, входящих в структуру службы, или их заместители -- 2;

-- специалисты, курирующие вопросы стандартизации продукции -- 2;

в) специалисты в области закупок и снабжения:

-- менеджер высшего уровня в данной области деятельности (зам. директора по закупкам -- начальник отдела закупок, его заместители), а также руководители структурных подразделений в рамках данного направления (бюро вспомогательных материалов, бюро материалов, бюро комплектующих изделий, бюро оборудования и запасных частей) -- 2;

г) специалисты в области экономики:

-- менеджер высшего уровня в данной области деятельности (зам. директора по экономике), а также руководители подведомственных структурных подразделений или их заместители -- 2;

-- специалисты по ценообразованию (направление: экспорт) -- 2.

д) специалисты технических служб:

-- начальники ОГМ, ОГК, ОГТ и / или их заместители -- 5.

Использование суждений экспертов должно осуществляться методом "Дельфи", предусматривающим проведение экспертного опроса в несколько туров.

4.2. Формирование вопросов и составление анкет.

Для сбора данных должен быть разработан инструментарий в виде анкет-матриц с указанием целевых национальных рынков и факторов и возможностью дополнения -- изменения по предлагаемой шкале оценок. Образцы анкет для первого и второго этапов представлены в приложении 1 и приложении 2.

4.3. Формирование правил определения суммарных оценок на основе оценок отдельных экспертов.

Оценка измеряемого признака должна производиться путем выбора одного числового балла из некоторой совокупности чисел. Такой оценке предшествует построение шкалы измерения. Экспертам необходимо оценить каждый из факторов посредством использования шкалы, разделенной на равные части и снабженной от 0 до 10 числовыми и словесными обозначениями:

0 -- позиция отсутствует;

1 -- суперплохая;

2 -- очень плохая;

3 -- плохая;

4 -- ниже средней;

5 -- средняя;

6 -- выше средней;

7 -- хорошая;

8 -- очень хорошая;

9 -- супер хорошая;

10 -- отличная.

Применение нулевой оценки факторов обусловлено необходимостью выявления уровня субъективности эксперта и последующего устранения выпадов ("белого шума").

Эксперты должны выбрать оценку из шкалы в соответствии с их характеристикой данного качества.

4.4. Работа с экспертами.

На 1-м этапе эксперты привлекаются для выявления и формулирования ключевых факторов успеха (КФУ), определяющих позиции компании на целевых рынках.

Данные факторы составят основу проведения SWOT-анализа.

На 2-м этапе экспертам предлагаются анкеты с пояснительным текстом, в котором описывается цель работы, структура и порядок заполнения анкет. На данном этапе необходимо:

-- во-первых, определить важность каждого фактора для конкретного рынка, что позволит рассчитать общее значение данного показателя для проведения дальнейшего сравнительного анализа позиций брэнда на целевых национальных рынка;

-- во-вторых, собрать данные по оценке конкурентных позиций брэнда на каждом целевом национальном рынке по факторам "Преимущества -- силы" и "Недостатки -- слабости", а также "Возможности -- шансы" -- "Угрозы -- риски".

С целью контроллинга за заполнением и сдачей анкет-матриц SWOT-анализа экспертами, а также для более детального изучения мнения необходимо составить список экспертов. Нумерация анкет-матриц должна совпадать с положением опрашиваемого эксперта в списке.

3-й этап работы с экспертами осуществлять после того, как результаты экспертных оценок занесены в матрицу накопления и систематизированы с целью выявления уровня объективности коллективной оценки, а также уровня относительной субъективности экспертов. На этом этапе от экспертов в форме консультаций необходимо получить всю недостающую информацию, которая требуется для уточнения полученных данных и их окончательного анализа.

4.5. Анализ и обработка экспертных оценок.

В ходе анализа и обработки результатов проведенного опроса экспертов первоначально должно быть рассчитано среднее значение конкурентных позиций на целевых рынках по каждому фактору.

Поскольку при составлении анкет исходим из "зеркальности отражения" преимуществ -- недостатков, шансов -- рисков, то на следующем этапе обработки результатов позиции брэнда должны быть разгруппированы на 4 группы факторов. Для этого из результатов исследования вычитать величину значения фактора, равную "5".

Полученные результаты, взвешенные по важности факторов (предварительно факторы необходимо проранжировать по их важности с присвоением каждому весового коэффициента важности), необходимо просуммировать и получить величину абсолютной силы бизнеса по каждому целевому рынку.

Абсолютная сила бизнеса (конкурентоспособность) -- взвешенная оценка позиций брэнда на каждом рынке по списку КФУ, выполненная по обычным правилам линейной свертки (оценки умножаются на веса и суммируются).

Затем необходимо рассчитать относительную силу бизнеса -- отношение абсолютной силы бизнеса брэнда на конкретном рынке к показателю абсолютной силы бизнеса на сильнейшем рынке (рынок, где абсолютная сила бизнеса брэнда максимальная). Данный показатель выражается либо в процентах (в этом случае относительная сила бизнеса на сильнейшем рынке равна 100%), либо в коэффициентах (в этом случае относительная сила бизнеса на сильнейшем рынке равна 1).

Для автоматизации расчетов данных показателей необходимо использовать специализированный программный продукт для разработки стратегических маркетинговых рекомендаций Marketing Expert (разработчик компания "Про-Инвест Консалтинг", г. Москва. Дополнительную информацию получать на сайте разработчика http://www/proinvest/com. Предварительно необходимо обработать результаты исследования стандартным программным пакетом Exel.

Программный продукт Marketing Expert предоставляет возможность графического представления результатов SWOT-анализа. Данную функцию необходимо доработать для обеспечения большей наглядности по визуализации данных. Оценка позиций брэнда на целевых национальных рынках должна быть представлена в виде многоугольника конкурентоспособности, по каждой оси которого для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов используется установленный масштаб измерений.

На основе анализа полученных оценок необходимо выявить сильные и слабые стороны позиций брэнда на национальных рынках по всем исследуемым направлениям. Далее необходимо разработать мероприятия по укреплению сильных и ликвидации или нейтрализации слабых мест.

На основе результатов SWOT-анализа необходимо разрабатывать стратегические рекомендации, которые должны быть учтены при формировании маркетинговой стратегии на национальных рынках, общей маркетинговой стратегии, а затем и при разработке комплексной корпоративной стратегии развития.