

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОНИТОРИНГА КОНКУРЕНТОВ В КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2011 М.И. Максимова, Т.Е. Глущенко, Н.В. Ходаринова
Кубанский государственный университет, г. Краснодар
E-mail: voronov.a@mail.ru

Статья посвящена проблемам организации мониторинга конкурентов и направлениям повышения его эффективности, реализация которых позволит промышленным предприятиям повысить на системном уровне информационную эффективность конкурентной стратегии.

Ключевые слова: конкуренция, мониторинг конкурентов, конкурентный потенциал, конкурентная активность, конкурентный замысел, мониторинговая информационная модель.

Мониторинг конкурентов является исходным пунктом разработки и реализации конкурентной стратегии любого субъекта конкуренции вне зависимости от его размера, местонахождения, концепции управления, целей и задач деятельности. Вместе с тем организационно-экономическое обеспечение мониторинговой деятельности в части мониторинга конкурентов сегодня недостаточно для повышения эффективности практической реализации этой подфункции в составе маркетинговой деятельности современных предприятий. Существующие методические подходы к организации мониторинга конкурентов не учитывают особенностей разработки и реализации стратегии маркетинга в условиях конкурентной борьбы, характеризуются излишней всеобщностью и отсутствием конкретики.

Основными обстоятельствами, определяющими важность организации эффективного мониторинга конкурентов в маркетинговой деятельности современного предприятия, выступают: высокий уровень неопределенности конкурентной деятельности, значительная динамика детерминантов конкурентной среды предприятий; снижение значимости уникальных конкурентных преимуществ, ускорение процессов конкурентного реинжиниринга и бенчмаркинга; значительные масштабы недобросовестной конкуренции и необходимость учета этого фактора в организации маркетинговой деятельности на конкурентном рынке; ограниченность корпоративных ресурсов, выделяемых на мониторинговую деятельность.

Мониторинг конкурентов - системообразующий элемент корпоративной бизнес-модели, обеспечивающий учет фактора конкуренции в стратегии развития предприятия. Для того чтобы охарактеризовать научно-теоретическую базу

для осуществления мониторинга конкурентов, рассмотрим следующие актуальные для науки и практики аспекты:

- мониторинг конкурентов как эффективный инструмент конкурентной борьбы, позволяющий получать и удерживать конкурентное преимущество в объеме и качестве информации, необходимой для принятия управленческих решений в конкурентной борьбе;

- мониторинг конкурентов как специализированный маркетинговый бизнес-процесс, подразумевающий разработку и реализацию определенной последовательности действий в рамках организационной структуры маркетинга на предприятии;

- мониторинг конкурентов как направление функции маркетинговых исследований, подразумевающий совокупность методов добросовестной и недобросовестной исследовательской деятельности, позволяющих получать необходимые для ведения конкурентной борьбы сведения о конкурентах.

Потребность в проведении полноценного мониторинга конкурентов сильно дифференцирована в зависимости от уровня конкуренции на конкретном рынке.

Чем больше на рынке доля и объем конкурентных трансакций, тем больше ресурсов предприятия вынуждены тратить на конкурентную борьбу. При этом у предприятия возникает дилемма: либо разработка и реализация активной конкурентной стратегии, ее реализация и последующее укрепление на рынке и вытеснение конкурентов, либо же (если предприятие не может поддерживать необходимый уровень конкурентных новаций) вытеснение с рынка. При этом суть конкурентной борьбы складывается из трех стратегических направлений:

- изучение потребителя и удовлетворение его нужд и потребностей на основе маркетинговой ориентации системы управления предприятием;

- прогнозирование динамики развития конкурентной среды с целью поиска и реализации конкурентных преимуществ;

- исследование и прогнозирование конкурентной стратегии конкурентов, изучение их сильных и слабых мест, разработка и реализация мероприятий контрконкурентного характера.

Под конкурентным замыслом мы предлагаем понимать действия, которые могут привести к захвату конкурентной инициативы на конкретном рынке товаров и услуг. Конкурентная инициатива выражается в возможности постоянного конкурентного давления на конкурентов с целью увеличения их издержек на ведение конкурентной борьбы и вытеснения их с рынка. Последовательность реализации конкурентных замыслов представляет собой активную конкурентную стратегию. Примером конкурентного замысла может быть выведение на рынок нового товара (бренда), выход на рынок нового предприятия, дискредитация конкурента, кардинальное изменение формата бизнес-модели, внедрение конкурентных новаций в комплексе маркетинга и т.д. Под конкурентной новацией мы предлагаем понимать внедрение нововведения, обеспечивающее получение конкурентного преимущества на конкретном рынке. Конкурентная новация является частным случаем инновации вообще, она служит применением инновации к конкретному рынку и ее коммерциализации, реализуется конкретным предприятием в ходе конкурентной борьбы. При этом в российской экономике возникает целый пласт инновационного развития, связанный с диффузией инноваций на международном уровне (международные рынки - российский рынок), региональном уровне (рынок федеральных центров - рынки регионов).

В отличие от активной конкурентной стратегии в условиях слабоконкурентных или монопольных рынков у предприятий нет необходимости вести активные конкурентные действия и расходовать ресурсы на соответствующие бизнес-процессы, в том числе мониторинг конкурентов. Конкурентная борьба в этом случае сводится либо к пассивному следованию за конкурентами и копированию их конкурентных новаций, либо вообще к фрагментарным попыткам ведения конкурентной борьбы.

При отсутствии реализации функции мониторинга конкурентов в маркетинговой деятельности на остроконкурентных рынках предприятие увеличивает уровень неопределенности в части реализации конкурентной стратегии, поскольку экономия ресурсов в части исследования конкурентов чревата повторением их типовых ошибок в бизнес-модели и типовых рыночных ситуациях, а также снижением темпов конкурентных новаций и последующим вытеснением с рынка из-за опережающего роста конкурентоспособности конкурентов.

Сущность и значение мониторинга конкурентов в разработке и реализации конкурентной стратегии предприятия можно охарактеризовать следующим образом. Мониторинг конкурентов является исходным этапом разработки или корректировки бизнес-стратегии предприятия в той ее части, которая касается деятельности на остроконкурентных рынках (т.е. конкурентной стратегии). При этом в конкретной управленческой ситуации разработчиками конкурентной стратегии формируется набор необходимых для прогнозирования деятельности конкурентов данных, которые могут быть дифференцированы в трех основных направлениях, определяющих специфику исследовательской деятельности в части мониторинга конкурентов: исследование реализуемой конкурентной активности, исследование конкурентного потенциала и ресурсной базы конкурентов, исследование конкурентных замыслов конкурентов.

Приведенная дифференциация направлений исследовательской деятельности в отношении мониторинга конкурентов позволяет четко дифференцировать требуемые данные по их отношению к деятельности конкурентов и осуществлять подбор социально этичных методов маркетинговых исследований, позволяющих в достаточной мере снизить неопределенность принятия решений в части конкурентной стратегии. При этом значительная часть российских предприятий сознательно пренебрегает требованиями этичности исследовательской деятельности и нередко применяет малобюджетные, но эффективные в плане объемов и достоверности получаемой информации методы недобросовестной конкуренции (например, промышленный шпионаж, опрос бывших работников предприятия-конкурента, покупка конфиденциальных данных и т.д.). К сожалению, в российской действительности не

развита правоприменительная практика, в соответствии с которой за действия недобросовестной конкуренции инициатора подобных действий ждуть жесткие санкции, вплоть до ликвидации юридических лиц и дисквалификации физических лиц. Итогом мониторинга конкурентов является массив информации о конкурентной активности, конкурентном потенциале и ресурсной базе, а также о конкурентных замыслах предприятий-конкурентов, позволяющий спрогнозировать развитие ситуации на конкретном рынке (отраслевом или региональном), провести моделирование конкурентной ситуации и дать прогноз результатов деятельности на рынке с учетом возможностей и активности конкурентов.

Охарактеризовать содержание мониторинга конкурентов как специализированного маркетингового бизнес-процесса, подразумевающего разработку и реализацию определенной последовательности действий в рамках организационной структуры маркетинга на предприятии, можно следующим образом. Формализованное описание бизнес-процесса «Мониторинг конкурентов» предполагает выделение трех уровней участников бизнес-процесса (руководство предприятия, руководитель мониторингового проекта, специалисты мониторингового проекта), которые осуществляют пошаговую последовательность действий, обеспечивающих качественное достижение целей инициации бизнес-процессами. Основными стадиями бизнес-процесса являются: постановка целей, задач и результатов бизнес-процесса, формулирование технического задания на специализированное маркетинговое исследование; оценка достижимости целей и задач исследования методами маркетинговых исследований; отбор мониторинговых показателей, доступных для исследования в отраслевом, временном, региональном срезе; формирование плана проведения исследования; разработка методики и методических материалов исследования, отбор необходимых направлений и методов для реализации исследовательского замысла; передача методики и методических материалов специалистам рабочей группы, их обучение и инструктаж; пилотное исследование; основное исследование и контроль качества заполнения методических материалов; перенос данных исследования в специализированную аналитическую среду; маркетинговый анализ и визуализация; оценка уровня достижения целей исследования; формулирова-

ние рекомендаций по использованию его результатов и плана-графика их внедрения в деятельность предприятия.

Предлагаемое описание бизнес-процесса «Мониторинг конкурентов» позволяет формализовать его исполнение по цепочке исполнителей, четко обозначив при этом последовательность основных стадий бизнес-процесса и ответственных исполнителей. Такой подход позволяет также осуществлять предварительный, текущий и заключительный маркетинговый контроль инициации, проведения и финализации бизнес-процесса, оценивать эффективность постановки и достижения целей специализированного маркетингового исследования.

Практическое внедрение авторского подхода в конкурентную стратегию промышленных предприятий, включающую в себя подфункцию мониторинга конкурентов, охватывает разработку и внедрение информационных моделей конкурентов.

Информационная модель (англ. information model) - система упорядоченных по определенным правилам сигналов и знаков, генерируемых средствами отображения информации и несущих информацию об объекте управления (контроля), внешней среде и самой системе управления. На основе восприятия информационной модели у маркетолога формируется образ (оперативная концептуальная модель) реальной обстановки. Концепцию информационной модели выдвинули В. П. Зинченко и Д. Ю. Панов (1962), термин «информационная модель» введен ими в 1964 г.¹

По содержанию информационная модель должна адекватно и с необходимой полнотой отображать состояние объектов мониторинга и окружающей среды; по количеству информации - обеспечивать оптимальный баланс информации, циркулирующей в системе управления (исключать дефицит или избыток информации); наконец, по форме и композиции - соответствовать задачам и возможностям мониторинга конкурентов. Информационные модели, построенные с учетом этих требований, позволяют оперативно перерабатывать информацию, принимать решения, осуществлять управляющие воздействия и в конечном счете обеспечивать оперативное и точное выполнение системой предписанных ей функций².

Современные представления в части информационных моделей, используемых при монито-

ринге конкурентов, разработаны А.В. Березкиной, С. Нищевым.

По мнению С. Нищева, 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 решения³.

Основными элементами системы мониторинга, на взгляд А.В. Березкиной, являются: подсистема сбора информации, непосредственно взаимодействующая с внешней средой и определяющая состав и количество каналов мониторинга, технологию и методы сбора информации; расчетно-аналитическая подсистема поддержки принятия управленческих решений, состоящая из комплекса имитационных и целевых моделей, отображающих основные конкурентные процессы отрасли и выступающих основой прогнозирования динамики рыночных показателей; многомерная база данных, предназначенная для накопления и хранения информации об исследуемых характеристиках конкурентной среды⁴.

Авторская специализированная информационная модель, обеспечивающая исследование конкурентной деятельности промышленных предприятий, в качестве основы имеет информационную базу предприятий-конкурентов. При этом суть информационной модели состоит во введении конкретных информационных атрибутов, позволяющих систематизировать и в даль-

нейшем обрабатывать и использовать данные мониторинга, превращая их в актуальный информационный продукт. Модель включает в себя атрибуты функциональных направлений мониторинга, конкурентной активности, конкурентного потенциала и конкурентных замыслов, использование которых дает возможность сортировать конкретные данные о конкуренте, анализировать его конкурентную стратегию, текущую конкурентную активность и конкурентные замыслы, учитывать их при разработке и реализации собственной конкурентной стратегии, корректировать конкурентную политику в соответствии с опытом и ошибками в деятельности предприятий-конкурентов, перенимать лучшие конкурентные новации.

Применение подобной модели позволяет систематизировать мониторинговую активность в составе реализации конкурентной функции промышленного предприятия, обеспечивает накопление и первичную обработку мониторинговых данных. На основе ее программной реализации появляется объективная возможность применения к имеющемуся архиву конкурентной информации технологий обработки фактов, использования инструментов поиска по контексту, формирования досье по ключевым атрибутам конкурентного мониторинга.

¹ Инженерная психология / В.П. Зинченко [и др.]. М., 1964.

² URL: http://mirslouvrei.com/content_psy/INFORMACIONNAJA-MODEL-1581.html.

³ Нищев С. Маркетинг: необходимость и проблемы анализа конкурентного положения предприятия на рынке (российская специфика). URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=2&tid=2&sid=23&id=82>.

⁴ Березкина А.В. Концептуальные основы мониторинга конкурентной среды. URL: http://www.economix.com.ua/?page=full_markid&num=76.

Поступила в редакцию 05.08.2011 г.