

## Организация мониторинга конкурентов в управлении современным предприятием

© 2011 М.И. Максимова, Р.В. Рыбальченко, А.А. Сенюк  
Кубанский государственный университет, г. Краснодар  
E-mail: maksimova@russbank.ru, ale10481@yandex.ru, airborne@mail.ru

Статья посвящена развитию теоретического подхода к организации мониторинга конкурентов в управлении. Предложена авторская трактовка, предусматривающая дифференциацию направлений мониторинга в зависимости от функциональной области наблюдения.

*Ключевые слова:* мониторинг конкурентов, конкурентная борьба, бизнес-процесс, методы мониторинга.

Мониторинг конкурентов является системообразующим элементом корпоративной бизнес-модели, обеспечивающим 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.

Конкурентная среда предприятия с точки зрения маркетинга характеризуется своими особенностями. Чем больше на рынке доля и объем конкурентных транзакций, 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 вывод 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. Это определение развивает подход “шумпетерианской конкуренции” (основателями И. Шумпетер, Дж. Гелбрейт), согласно которому организующим и стимулирующим началом в капиталистической экономике является не снижение цен, а угроза нововведений со стороны потенциальных конкурентов. Конкуренцию нельзя исследовать в рамках классического статического подхода, она носит динамический характер. Крупные предприятия бо-

лее инновационно активны. Рыночная власть, созданная монополией новатора, позволяет прогнозировать и планировать будущее организации, что обуславливает более высокую инновационную активность<sup>1</sup>.

Конкурентная новация - частный случай инновации вообще, она является применением инновации к конкретному рынку и ее коммерциализации, реализуется конкретным предприятием в ходе конкурентной борьбы. В российской экономике возникает пласт инновационного развития, связанный с диффузией инноваций на международном уровне (международные рынки - российский рынок), региональном уровне (рынок федеральных центров - рынки регионов). При этом инновация, давно освоенная на международных рынках, нередко становится настоящим открытием для региональных российских рынков через 10-15 лет после ее коммерциализации в международном масштабе.

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 диф-

ференцированы в трех основных направлениях, определяющих специфику исследовательской деятельности в части мониторинга конкурентов: исследование реализуемой конкурентной активности, исследование конкурентного потенциала и ресурсной базы конкурентов, исследование их конкурентных замыслов.

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 часто 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 ждут 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 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. Инициатором его реализации является руководство предприятия или руководитель службы маркетинга, ответственные за постановку целей, задач и результатов бизнес-процесса "Мониторинг конкурентов". Следующий шаг бизнес-процесса, также находящийся в их компетенции, - формулирование технического задания на специализированное маркетин-

говое исследование, после чего назначается руководитель временной проектной группы, ответственный за реализацию специализированного маркетингового исследования. В его компетенцию входит:

- оценка достижимости целей и задач исследования методами маркетинговых исследований, отбор показателей, доступных к сбору только методами недобросовестной конкуренции либо недоступных к сбору вообще;

- отбор мониторинговых показателей, доступных для исследования в отраслевом, временном, региональном срезах;

- формирование плана проведения исследования, набора методов, расчет выборки, бюджетирование исследования и утверждение бюджета;

- разработка методики и методических материалов исследования, отбор необходимых направлений и методов для реализации исследовательского замысла, обеспечение их взаимосвязи и взаимозависимости;

- передача методики и методических материалов специалистам рабочей группы, их обучение и инструктаж перед началом исследования.

Специалисты рабочей группы последовательно реализуют следующие этапы бизнес-процесса:

- проводят пилотное исследование, направленное на практическую апробацию методических материалов и их коррекцию в случае необходимости;

- проводят основное исследование и контролируют качество заполнения методических материалов;

- переносят данные исследования в специализированную аналитическую среду;

- осуществляют маркетинговый анализ и визуализацию полученной аналитической информации;

- составляют аналитический отчет о результатах проведения исследования;

- передают полученную информацию и отчет руководителю проекта.

Руководитель проекта оценивает уровень достижения целей исследования, формулирует рекомендации по использованию его результатов и план-график их внедрения в деятельность предприятия, после чего передает полученный отчет руководству 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, те-

кущий и заключительный маркетинговый контроль инициации, проведения и финализации бизнес-процесса, оценивать эффективность постановки и достижения целей специализированного маркетингового исследования.

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, возможно охарактеризовать следующим образом, отметив при этом специфику мониторинговой активности в отношении конкурентов:

- мониторинг конкурентной активности конкурентов целесообразно вести, сочетая непрерывные и дискретные методы добросовестного мониторинга посредством методологии маркетинговых исследований;

- мониторинг конкурентного потенциала и ресурсной базы конкурентов необходимо вести непрерывно, на основе content-анализа информационного поля предприятия-конкурента с применением специализированных средств ("Аналитический курьер", "Галактика ZOOM", ИПК "Тренд", RCO Fact Extractor, Web-Observer, ИАС "Астарт", КЭС "Аналитик-2", ТАС "Семантический архив", MAC SmartSearch). Поскольку непрерывный мониторинг конкурентов средствами добросовестных маркетинговых исследований достаточно затратен, в практике часто применяют методы недобросовестной конкуренции, пользуясь тем, что доказать факт правонарушения фактически невозможно;

- мониторинг конкурентных замыслов также необходимо вести на основе content-анализа информационного поля предприятия-конкурента. Это направление информации о конкурентах является наиболее информативным, но представляет собой коммерческую тайну предприятия, исследовать которую можно лишь частично на основании открытых источников либо сознательно применяя методы недобросовестных маркетинговых исследований.

Подводя итог сказанному, сформулируем следующие выводы:

- в практике маркетинговой деятельности современного предприятия мониторинг конкурентов целесообразно рассматривать в следующих основных аспектах: как эффективный инструмент конкурентной борьбы, позволяющий получать и удерживать конкурентное преимущество в объеме и качестве информации, необходимой для принятия управленческих решений в конкурентной борьбе; как специализированный

маркетинговый бизнес-процесс, подразумевающий разработку и реализацию определенной последовательности действий в рамках организационной структуры маркетинга на предприятии; как направление функции маркетинговых исследований, представляющих собой 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 транзакций, тем больше ресурсов предприятия вынуждены тратить на конкурентную борьбу. 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 конкурентного характера;

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

1. Султанова Д.Ш. Теория и методология активизации инновационной деятельности в нефтеперерабатывающей отрасли на основе развития конкурентной среды: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2008. С. 11.

*Поступила в редакцию 06.04.2011 г.*