61 07-8/836

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Костромской государственный технологический университет

УДК 339.137.2

На правах рукописи

КИРЬЯНОВ АЛЕКСЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук
профессор Масюк Н.Н.

Кострома 2006

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ 4

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ 11

1.1. Конкуренция и конкурентоспособность: новый взгляд в условиях глобализации экономики 11

1. 2. Необходимость исследования конкурентной среды 29

1.3. Методы оценки конкурентной среды 37

1.3.1. Методы государственных антимонопольных органов..... 37

1.3.2. Методы, применяемые на предприятиях..... 50

1.3.3. Методы, используемые в научно-исследовательских организациях 66

Выводы по 1 главе 73

2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ИНСТРУМЕНТАМИ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ 75

2.1. Необходимость разработки методики анализа конкурентной среды, адаптированной к новым условиям экономики..... 75

2.2. Анализ инструментов конкурентной разведки 80

2.2.1. Цели и задачи анализа конкурентной среды с помощью инструментов конкурентной разведки..... 80

2.2.2. Методы и приемы конкурентной разведки..... 87

2.2.3. Методические принципы функционирования службы конкурентной разведки на предприятии 94

2.3. Классификация источников информации конкурентной разведки 103

2. 4. Алгоритм процесса конкурентной разведки 108

Выводы по 2 главе 115

3. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ (на примере предприятий ландшафтного дизайна) 117

3.1. Специфика анализа конкурентной среда на рынке ландшафтного дизайна Нижегородской области 117

3.2. Основные направления разведывательной информации: процесс выявления и конкретизации потребностей организации 119

3.3. Структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием 123

3.4. Процедура создания службы конкурентной разведки на базе ландшафтного центра «КЕДР» (г. Н. Новгород) – пилотный проект.... 126

3.5. Экономическая эффективность создания службы конкурентной разведки на базе ландшафтного центра «КЕДР» (г. Н. Новгород)..... 138

Выводы к 3 главе 147

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 150

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 154

ПРИЛОЖЕНИЯ 165

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития общества можно охарактеризовать возрастающей ролью информационной среды, которая представляет собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом общественных отношений. Информационная сфера является системообразующим фактором жизни общества. Она активно влияет на состояние политической, экономической, социальной и других составляющих безопасности коммерческого предприятия.

В условиях глобализации экономики информационная борьба набирает все большие обороты. Она ведется явно и скрыто между государствами, предприятиями и фирмами в защиту собственных интересов, разделения зон влияния, рынков сбыта, собственности и т.д. Очевидно, что для того, чтобы эффективно противодействовать конкурентам, необходимо знать, против кого и против чего действовать в конкретных условиях, и какими средствами обеспечивать это противодействие.

Проблемы оценки конкурентной среды обращали на себя внимание многих поколений практиков и мыслителей. Создавались и применялись модели анализа и оценки конкурентной среды с различными допущениями. Однако и в настоящее время вопрос применения экономического инструментария, дающего наиболее полное представление о взаимосвязи хозяйствующего субъекта с внешней средой, не утратил своей значимости. Особенно актуальна в условиях глобализации проблема повышения эффективности реализации отношений собственности за счет разработки и внедрения новых методик оценки деятельности конкурентов, позволяющих наиболее адекватно оценивать конкурентную среду и определять меры реагирования предприятия на изменения в ней. Необходимость создания методического обеспечения для более полного экономиче-

ского и соответствующего современному состоянию развития общества анализа, подтвердила актуальность выбранной темы исследования.

В последнее время в экономический инструментарий вводится новая концепция оценки конкурентной среды — концепция конкурентной разведки (КР), которая представляет собой обоснованную систему взглядов на определение основных направлений, условий и порядка практического решения задач по организации легальной разведывательной деятельности фирмы в условиях острой конкурентной борьбы. Современный отечественный и зарубежный опыт показывает, что ни одно лицо, ни одна организация не могут эффективно действовать в условиях острой конкурентной борьбы без глубокого и всестороннего анализа внешней среды или не располагая новейшей, полноценной и достоверной информацией о том, что в ней происходит.

Конкурентная разведка, таким образом, является неотъемлемой составной частью деятельности коммерческой организации.

Степень научной разработанности проблемы. Данное исследование посвящено изучению основных вопросов конкуренции и возможностям использования новых методов анализа конкурентной среды на предприятиях.

Работа базируется на трудах ученых и специалистов в области экономической теории и маркетинга. Теоретические основы маркетинга и анализа конкурентной среды заложены такими зарубежными учеными, как И. Ансофф, Б. Берман, М. Блауг, Ф. Котлер, А. Маршалл, М. Портер, Дж. Робинсон, Д. Росс, А. Смит, П. Уолтер, Э. Чемберлен, Й. Шумпетер, Ф. Шерер, Д. Эванс и др. [8,9, 16, 70, 71, 82, 83, 99, 101, 107, 125, 126, 128, 130].

С переходом России к рыночной экономике появилось большое количество переводной и отечественной литературы по различным аспектам маркетинга. Среди крупных исследователей в области конкурентной среды можно выделить работы Андреева Т.М, Брежнева Н.В., Брун М., Воронова А., Воронина Г., Глисин Ф., Забелина П.В., Спиридонова И.А., Фатхутдинова Р.А., Цухло С., Шкардуна В.Д. и др. [6, 19, 21, 26, 34, 46, 89, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 124, 127].

Вопросы конкуренции и конкурентоспособности рассмотрены в работах Авдашевой С., Андрианова В., Баринова В., Бидихова И., Горбашко Е.А., Комлев Е.Б., Масюк Н.Н., Розановой Н.М., Симельникова А. [3, 6, 7, 10, 15, 36, 68, 85,87, 89] Деятельность предприятий в конкурентной среде описана в работах Беркович М.И., Васильева В.Д., Голубкова Е.П., Давыдова В.Б., Делегина М., Завьялова Ф.Н., Липсица И.В., Масюк Н.Н., Соколова Л.А., Яковлева А. [24, 35, 39, 40, 75, 84, 86, 102, 132].

Вопросам конкурентной разведки посвящены работы Бридинга Б., Печенкина И.А., Ховинса Дж. и др. [20, 97, 123].

В последние годы опубликован ряд работ, посвященных анализу конкурентной среды. Однако существующие методики касаются отдельных аспектов анализа конкурентной среды и не в полной мере отвечают требованиям современности.

Цель работы — разработка методического обеспечения оценки деятельности конкурентов в условиях глобализации экономики инструментами конкурентной разведки.

Для реализации намеченных целей в диссертации поставлены и решены следующие **задачи**:

- изучить основные признаки глобализации и их влияние на конкурентную среду;

- проанализировать и систематизировать существующие методы оценки конкурентной среды; оценить уровень конкуренции среди местных товаропроизводителей традиционными методами;

- исследовать инструменты конкурентной разведки и управленческие отношения, возникающие в процессе организации службы конкурентной разведки на предприятии;

- разработать методическое обеспечение оценки конкурентной среды инструментами конкурентной разведки и основные направления сбора разведывательной информации;

- провести апробацию предложенного методического обеспечения на предприятии.

Объект исследования — конкурентная среда, деятельность хозяйствующих субъектов в конкурентной среде.

Предмет исследования — управленческие отношения, возникающие на предприятии в процессе анализа конкурентной среды инструментами конкурентной разведки.

Теоретические, методологические и информационные основы исследования. Теоретическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные исследования российских и зарубежных ученых, посвященные методам и средствам анализа конкурентной среды, маркетинговые исследования теоретиков рыночной экономики.

Методологическую базу составляют общенаучные методы познания: сравнительные анализ и синтез, группировка данных, системный и ситуационный анализ, прикладной статистический анализ. При решении конкретных задач использовались методы количественного и качественного анализа данных, статистические методы обработки результатов, методы принятия решений.

Информационной базой исследования послужили государственные нормативные акты и другие официальные документы РФ, материалы международных и Всероссийских научно-практических конференций и научных совещаний, научные издания, специальные периодические издания, источники и материалы, размещенные на сайтах Internet, а также первичные эмпирические данные и информационно-аналитические материалы, собранные и обработанные в процессе выполнения диссертационного исследования на предприятиях Ивановской и Нижегородской области.

Научная новизна исследования заключается в разработке авторского подхода к анализу конкурентной среды инструментами конкурентной разведки, в рамках которого:

- дополнены теоретико-методологические основы категории «глобализация» с точки зрения ее влияния на конкурентную среду; уточнено понятие

«конкурентная разведка», отличительной особенностью которого является рассмотрение конкурентной разведки как экономической категории с точки зрения системного подхода; предложено авторское видение роли конкурентной разведки в приобретении конкурентных преимуществ хозяйствующими субъектами;

- исследованы инструменты конкурентной разведки, обоснованы целесообразность и многоплановость применения системы конкурентной разведки на предприятии и разделение ее на стратегическую и тактическую, проведена декомпозиция целей конкурентной разведки;

- предложен авторский вариант классификации маркетинговой информации о конкурентах;

- обоснован и сформулирован комплекс основных методических принципов анализа конкурентной среды инструментами конкурентной разведки, в состав которого наряду с традиционными принципами входят такие специфические принципы, как принцип доверия, принцип этичности и принцип секретности;

- разработан алгоритм процесса конкурентной разведки и на его основе — процедура организации службы конкурентной разведки на предприятии;

- определены основные направления сбора разведывательной информации и даны методические рекомендации по функционированию службы конкурентной разведки в организации: сформулирован перечень разведывательной информации для принятия стратегических решений; определены основные направления разведывательной информации «раннего предупреждения»; выявлены основные направления стратегических заданий для службы конкурентной разведки при определении «главных игроков» на рынке; проведен сравнительный обзор потребностей в разведывательной информации;

- построена структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методических принципов организации службы конкурентной разведки, которые

могут найти применение на предприятиях различных отраслей. Предложенный методический подход к анализу конкурентной среды инструментами конкурентной разведки позволяет предприятию активизировать все его внутренние резервы и получить конкурентное преимущество на основе принятия более эффективных управленческих решений.

Разработана система мер, позволяющая определить информационные потребности предприятия и интегрировать службу конкурентной разведки в систему управления организации.

Апробация результатов исследования. Методические положения, разработанные в диссертационном исследовании, приняты для практического использования Управлением экономики Администрации г. Иванова, а также рассматривались и прошли апробацию в ландшафтном центре «КЕДР» (ООО «Близнецы», структурное подразделение в г. Н. Новгород) и на текстильном предприятии «Инга текс» (ООО «Эргана», г. Иваново).

Некоторые аспекты работы в разное время проходили апробацию при анализе рынка цельномолочной промышленности Ивановской области совместно с Министерством Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства (ныне Комитета антимонопольной политики РФ), при самостоятельном анализе данного рынка традиционными методами, применяемыми на предприятиях.

Основные положения диссертационного исследования были доложены и получили положительную оценку на международных, региональных, межвузовских, научно-практических конференциях: Всероссийском конкурсе научно-технических и инновационных работ по гуманитарным наукам среди студентов высших учебных заведений «Инновации молодых» (Иваново, 2003); Межвузовских научно-технических конференциях аспирантов и студентов «Молодые ученые — развитию текстильной и легкой промышленности» (Поиск–2003, Поиск–2005, Поиск–2006) (Иваново, 2003, 2005, 2006); Фестивалях студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодая наука в классическом университете» (Иваново, 2003, 2004); Третьей Всероссийской научной студенче-

ской конференции «Текстиль XXI века» (Москва, 2004); Международных научно-практических конференциях «Современные наукоемкие технологии и перспективные материалы текстильной и легкой промышленности» (Прогресс-2004, Прогресс-2005) (Иваново, 2004, 2005); Всероссийской научно-технической конференции студентов и аспирантов «Проблемы экономики и прогрессивные технологии в текстильной, легкой и полиграфической отраслях промышленности» (Санкт-Петербург, 2005).

Результаты исследования используются в учебном процессе в преподавании таких дисциплин, как «Маркетинг», «Управление маркетингом», «Основы бизнеса», «Основы коммерческой деятельности».

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК. Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг и соответствует п. 3.9 «Повышение конкурентоспособности товаров/организаций, стратегия и тактика ведения конкурентной борьбы» паспорта специальностей ВАК РФ.

Положения, выносимые на защиту:

- методический инструментарий анализа конкурентной среды службой конкурентной разведки;

- алгоритм процесса конкурентной разведки;

- структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения, содержит 163 страницы машинописного текста, в т.ч. 11 приложений, 27 рисунков, 12 таблиц. Библиографический список содержит 132 наименования. По результатам диссертационного исследования опубликовано 15 печатных работ общим объемом — 10,19 п.л., в том числе вклад соискателя — 4,99 п.л.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

1.1. Конкуренция и конкурентоспособность: новый взгляд в условиях глобализации экономики

XX век в мировом экономическом развитии, без сомнения, можно назвать веком конкуренции. Именно в этом веке явление конкуренции приобрело международную и глобальную значимость. Получили апробацию и доказали свою значимость слова авторов «Экономикс» К.Р. Макконела и С.Л. Брю: «Конкуренция представляет собой основную регулирующую силу при капитализме» [77, с.52].

Термин «конкурентоспособность», встречающийся в литературе и повседневной жизни, возник из понятия конкуренция. Сам термин «конкуренция» имеет большое количество определений. Первоначально слово конкуренция возникло от латинского «concurrere», что в переводе означает «сталкиваться». Ожегов С.И. [94, с. 296] трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ. Рассмотрим определения термина «конкуренция» подробнее.

Гальперин В.М., Моргунов В.И. и Игнатьев С.М. в своей работе «Микроэкономика» отмечают, что субъекты рынка могут находиться в отношениях конкуренции или соперничества. Союз «или», по их мнению, выражает различие связываемых им понятий. В самом общем виде различие заключается в следующем: в современном понимании термин «соперничество» относится к действительному поведению, тогда как термин «конкуренция» относится к определяющей строение рынка модели, используемой для предсказания поведения на определенном рынке [32, с. 18-19].

Указанные выше авторы отмечают, что различие конкуренции и соперничества могло возникнуть лишь с появлением и развитием теории строения рын-

ка. Экономисты-классики не различали этих понятий, говоря обычно о свободной конкуренции [32, с. 20]. Но при этом они, прежде всего, имели ввиду соперничество. Как заметил Дж. Стиглер, «конкуренция» вошла в экономическую теорию из бытового языка, и в течение длительного времени это слово обозначало только независимое соперничество двух или более лиц» [110, с. 300]. Адам Смит, например, прямо отожествлял конкуренцию с «опытом» или «обострением соперничества» [82, с. 175].

В экономической науке есть несколько определений понятия «конкуренция» (рис. 1.1.). Поэтому необходимо различать конкуренцию как:

- особую ситуацию на рынке, которая характеризуется такими факторами, как наличие большого числа независимых покупателей и продавцов товара, а также постоянно действующим механизмом соперничества, позволяющим достичь лучших результатов предпринимательской деятельности;

- элемент рынка, позволяющий наиболее эффективно распределить имеющиеся хозяйственные ресурсы.

КОНКУРЕНЦИЯ

Особая ситуация на рынке: Наличие большого числа независимых покупателей и продавцов. Постоянно действующий механизм соперничества	*Элемент рынка, позволяющий наиболее эффективно распределить имеющиеся хозяйственные ресурсы*

Рис. 1.1. Определение понятия «конкуренция» в экономической науке

В своей работе «Стратегический маркетинг» Фатхутдинов Р.А. определяет конкуренцию как «состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя (за его деньги), за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкуренции как объективного

процесса «вымывания» некачественных товаров и услуг, в рамках антимонопольного законодательства, соблюдения закона «О защите прав потребителей» [120, с.65].

В табл. 1.1 представлены и другие определения конкуренции. В них содержатся важные признаки понятия «конкуренция»:

- содержанием конкуренции является состязательность (борьба) на рынке между хозяйствующими субъектами;

- состязательность выражается в активном поведении предпринимателей;

- результат состязательности – ограничение возможности предпринимателей односторонне влиять на цены и другие условия сделок;

- конкуренция – объективный процесс удаления с рынка некачественных товаров и услуг.

Таблица 1.1

Определения понятия конкуренция

Автор определения	Определение
1. Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. [79]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей
2. Киперман Г.Я.[104]	Процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта
3. Макконнел К.Р., Брю С.Л. [76]	Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его

Таблица 1.1 (окончание)

Автор определения	Определение
4. Маршалл А. [82]	Состязание одного человека с другим, особенно при продаже или покупке чего-либо
5. Спиридонов И.А. [109]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли
6. Перцовский Н.И. [90]	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли
7. Фатхутдинов Р.А. [115]	Это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях
8.Фатхутдинов Р.А. [118]	Состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке
9.Юрьева Т.В. [131]	Состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья

Уже сегодня, в научных кругах, существует несколько отличный от традиционного подход к определению «конкуренции». Так, Чепурин М.Н. в учебнике «Курс экономической теории» обращает внимание, что при рассмотрении

конкурентного рынка создается абстрактная модель со всеми условностями, присущими этой модели. В том числе предполагается, что информация на таком рынке распределена симметрично – все участники обладают равным доступом к ней. Неопределенность отсутствует, что позволяет использовать ресурсы и средства наиболее эффективным образом [73, с.188].

Однако в реальной жизни модель совершенной конкуренции нарушается, и возникает асимметричность информации, когда отдельные участники рынка имеют доступ к важной информации, которого не имеют остальные заинтересованные лица.

В 1996 г. Джеймсу Миррлизу вручена Нобелевская премия в области экономики за вклад в развитие теории поведения экономических агентов в условиях асимметрической информации. В 2001 г. Майкл Спенс также удостоен Нобелевской премии в области экономики за анализ рынков с ассиметричной информацией.

Для углубленного изучения конкуренции необходима ее развернутая научная классификация. Большинство исследователей в этой области ограничивалось выделением двух-трех классификационных признаков. Воронов А.А. предпринял попытку создать, на наш взгляд, полную классификационную систему (рис. 1.2) в зависимости от: сферы и объектов конкуренции; субъектов конкуренции; специфических и экзотических разновидностей конкуренции; степени открытости; степени цивилизации; степени антагонизма; характера конкуренции; функциональных моментов; состояния рынка [26, с. 23].

Как видно из рис. 1.2, с помощью данной классификации можно достаточно точно классифицировать конкурентную ситуацию для того, чтобы выявить ее специфические особенности и принять адекватные меры для участия в конкурентной борьбе и победы в ней.

Воспользуемся вышеприведенной классификацией, чтобы перейти к определению форм конкуренции (табл. 1.2.).

Конкуренция как движущая сила истории, развития цивилизации, животного и растительного мира

↓

Столкновение интересов (конкуренция) однородных партнеров и борьба за преобладание (преимущество) в человеческом обществе

Разновидности в зависимости от сферы и объектов конкуренции	Территориальная; за природные богатства; за рабочие места; за бытовые условия и жилье; за удобство городской инфраструктуры; за представителей противоположного пола; за лидерство(престиж); за прибыль; за рынки сырья и сбыта; за источники дохода; за собственность на средства производства; за бюджетные ассигнования за налоговые и таможенные льготы; за курс национальной валюты
Разновидности в зависимости от субъектов конкуренции	Межгосударственная и внутригосударственная; межнациональная; межрегиональная; межотраслевая; межгрупповая; межобщинная; межплеменная; между первичными коллективами (предприятиями, банками и т.д.); в науке; в военной области; в политике и обществе; в бизнесе; в финансах; в игровых ситуациях
Разновидности в зависимости от одновременности участия в нескольких конкурентных ситуациях	Внутрифирменная; парная; множественная; бесконечное множество
Специфические и экзотические разновидности конкуренции	Между поколениями; внутри- и межсемейная; между видами транспорта (за пассажиров); за сферы влияния (в криминальных кругах); экзотическая
Разновидности в зависимости от степени открытости	Полностью открытая; полуоткрытая; скрытая
Разновидности в зависимости от цивилизованности	Строгая, по заранее оговоренным правилам, заранее известным всем конкурентам; без правил (недобросовестная)
Разновидности в зависимости от состояния рынка	

Рис.1.2. Классификация видов и типов конкуренции

Источник: Воронов А. Конкуренция в XX веке. // Маркетинг. – 2001. — № 5, с. 23

Таблица 1.2.

Формы конкуренции

№ п/п	Классификационный признак	Формы конкуренции
1	По отраслевому признаку	Внутрифирменная Межотраслевая
2	В зависимости от степени взаимозаменяемости продуктов	Конкуренция торговых марок Отраслевая Формальная конкуренция Общая конкуренция
3	По условиям конкуренции	Совершенная (чистая) конкуренция Несовершенная (олигополистическая) конкуренция Монополистическая конкуренция Монополия
4	Средства ведения конкуренции	Ценовая конкуренция Неценовая конкуренция Добросовестная конкуренция Недобросовестная конкуренция Хищническая конкуренция

Источник: Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999

По отраслевому признаку конкуренция подразделяется на внутрифирменную и межотраслевую. Внутрифирменная конкуренция — это соперничество между производителями, занятыми производством и реализацией одинаковой или взаимозаменяемой продукции (услуги), целью которого является привлечение потребителей для покупки товаров (услуг) именно данной фирмы.

Межотраслевая конкуренция — соперничество между производителями различных отраслей, выпускающих различную продукцию (услугу).

Ф. Котлер предложил классифицировать конкуренцию в зависимости от степени взаимозаменяемости продуктов, им же предложены определения поня-

тий, ее составляющих [70, с.295]. По этому признаку конкуренция делится на: конкуренцию торговых марок, отраслевую, формальную и общую. Конкуренция торговых марок имеет место в случае, когда компания рассматривает в качестве своих конкурентов фирмы, предлагающие сходный продукт и услуги тем же целевым покупателям по сходным ценам.

Отраслевая конкуренция — компания рассматривает в качестве конкурентов компании, производящие тот же продукт или группу товаров.

Формальная конкуренция — компания считает конкурентами всех, кто производит продукцию, призванную представить одни и те же услуги.

Общая конкуренция — компания видит конкурентов в каждом производителе, участвующем в борьбе за деньги потребителей.

Конкуренцию можно разделить и по условиям конкуренции на совершенную (чистую), несовершенную (олигополистическую), монополистическую конкуренцию и монополию. Совершенная (чистая) конкуренция — большое количество фирм предлагает схожий недифференцированный товар. Вход в отрасль легкий, покупатели и продавцы имеют доступ к информации о состоянии рынка, размеры предприятий не позволяют влиять на рыночную цену.

Несовершенная (олигополистическая) конкуренция — количество предприятий в отрасли ограничено за счет существования различных барьеров, что, в свою очередь, вызывает сложности вхождения в данный вид производства. Доступ к информации ограничен. Продукция, как правило, является дифференцированной, а в некоторых случаях и уникальной. Отдельные субъекты рынка могут оказывать влияние на объемы производства и цены.

Монополистическая конкуренция — большое количество фирм продает дифференцированный товар. Возможности вхождения на рынок и выхода не ограничены. Конкуренция ведется за счет предложения более высокого качества, более выгодной цены. Продукты могут быть в чем-то уникальными, но в то же время взаимозаменяемыми. Данный вид конкуренции занимает промежуточное положение между совершенной и несовершенной конкуренцией.

Монополия — на рынке присутствует всего один продавец, вследствие чего конкуренция отсутствует.

В зависимости от средств ведения конкуренции, она может быть разделена на: ценовую, неценовую, добросовестную, недобросовестную и хищническую. Ценовая конкуренция — конкуренция ведется привлечением покупателей за счет предложения более низкой цены товара или услуги, аналогичным по качеству товарам и услугам конкурентов.

Неценовая конкуренция — конкуренция ведется за счет предложения более высокого качества, внедрения новых технологий, ведения активной рекламы товара или услуги, проведения презентаций, выставок, розыгрышей среди покупателей.

Добросовестная конкуренция — конкуренция ведется без нарушения правовых и этических норм.

Недобросовестная конкуренция — конкуренция ведется за счет использования методов, которые не подпадают под нормы и правила конкуренции.

Хищническая конкуренция — конкуренция за счет установления демпинговых цен, тайный сговор, копирование продукции конкурентов, незаконное использование торговых знаков и марок, и т.д.

Конкуренция в рыночной экономике выполняет следующие функции: регулирования, мотивации, распределения, контроля и обеспечения безопасности (рис. 1.3). Функция регулирования заключается в том, что основные производственные ресурсы направляются в те сферы, где в них существует наибольшая потребность, и где они могут быть использованы с максимальной эффективностью. Связано это с необходимостью предпринимателей выпускать те товары, в которых нуждается потребитель.

Функция мотивации. Данную функцию конкуренция выполняет путем стимулирования предпринимателей предлагать на рынке наилучшую по качеству и цене продукцию, снижать издержки производства. Прибыль возникает лишь при соблюдении этих требований. В противном случае хозяйствующий субъект терпит убытки и вытесняется с рынка конкурентами.

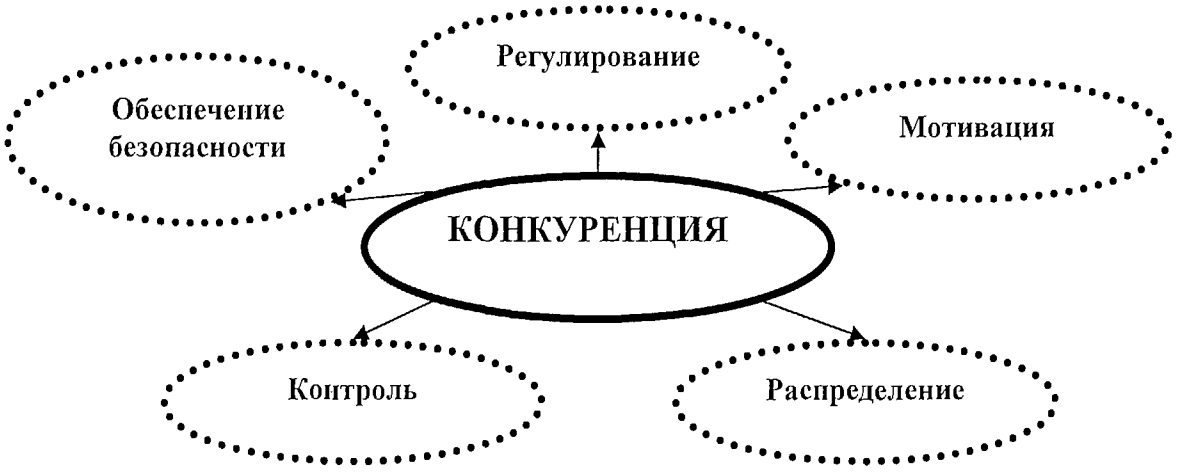


Рис. 1.3. Функции конкуренции

Источник: Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999, с. 296.

Функция распределения. Доход от предпринимательской деятельности перераспределяется в пользу предпринимателей, использующих свои ресурсы наиболее эффективно.

Функция контроля. Она позволяет конкуренции ограничивать односторонние действия предпринимателей и предоставляет покупателю возможность выбора. Конкурентный механизм не дает какому-либо предпринимателю на рынке диктовать потребителю свою волю (рис. 1.4).

Функция обеспечения безопасности. При большом числе конкурентов уничтожить всех просто невозможно. Наоборот, следствием монополизма на рынке является криминализация экономики, когда борьба за доход ведется с помощью методов, доходящих до физического уничтожения.

Все это подтверждается тем фактом, что конкуренция относится к сфере общественных интересов. Без удовлетворения их невозможно удовлетворить частичные интересы и реализовать потребности общества в целом. В этом качестве конкуренция поддерживается государством и охраняется различными правовыми средствами. Ради достижения общественно значимых результатов государство создает и использует систему правил и мер, которые гарантируют

само наличие конкуренции и ее качество. Деятельность такого рода является ключевым элементом государственного регулирования рыночных отношений.

Рис. 1.4. Механизм конкуренции

Источник: Андрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Маркетинг. – 1999. — № 2, с. 17.

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с данных рынков. В чем сущность конкурентоспособности?

Ожегов С.И. в «Толковом словаре русского языка» трактует термин конкурентоспособность, как «способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам» [93, с. 296]. Данное определение конкурентоспособности не дает полного представления и неприменимо для оценки конкретного товара или услуги. Кныш М.И. характеризует конкурентоспособность как «степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя. Конкурентоспособность связана не с отличительными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для клиентов, делающих покупку» [64, с. 36]. Фатхутдинов Р.А. дает следующее определение конкурентоспособности – «это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке». Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [116, с. 127]. Забелин П.В., Моисеева Н.К. дают определение конкурентоспособности как «способности приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса» [41, с. 42].

Данное определение, по нашему мнению, является наиболее полным, так как автор учитывает затраты за весь жизненный цикл товара, но при этом не учитывает разную конкурентоспособность товара на различных рынках, в разное время и не оговаривает, кем оценивается (потребителем или продавцом) конкурентоспособность. Такие же недостатки в определении конкурентоспособности присутствуют у Андреевой О.Д. и Кредисова А.И. Кредисов А.И. пишет: «конкурентоспособность – это характеристика товара, отражающая его отличие от аналогичного конкурентного товара как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение» [77, с. 53].

Отличие от аналога конкурентного товара, по мнению автора, — главное условие конкурентоспособности. Андреева О.Д. дает оценку конкурентоспособности следующим образом: «конкурентоспособность – это характеристика товара – конкурента по степени соответствия конкурентной общественной потребности и по затратам на ее удовлетворение» [5, с. 46].

Следует отметить, что степень соответствия товара общественной потребности для различных рынков будет различной. Данная особенность в определении конкурентоспособности не учитывается. Перечисленные недостатки устранены в определении В.П.Грошева, которое дается в кратком словаре менеджера: «конкурентоспособность продукции есть не что иное, как проявление качества продукции в условиях рыночных отношений, и определяется способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя» [72, с. 53]. Автор показал, что товар или услуга являются конкурентоспособными на конкретном рынке, их продается больше, чем аналогов, и при этом продавец работает с прибылью, которая, в свою очередь, является одним из показателей эффективности работы любого субъекта рыночной экономики. Привязка товара или услуги к конкретному рынку обязательна, и увидеть это можно на следующем примере. Сравним продажи легковых автомобилей на российском рынке. ВАЗ ежегодно продает около 700 тыс. автомобилей, и в то же время крупнейшие европейские и американские компании на российском рынке в год продают от нескольких тысяч до двух-трех десятков тысяч автомобилей. Продукцию этих компаний нельзя назвать неконкурентоспособной. Применительно к рынкам Германии, Франции или Турции соотношение по объемам продаж будет не в пользу ВАЗа.

Ряд авторов в своих работах предлагают объединить в одно понятие конкурентоспособность товара и конкурентоспособность организации. Это просматривается в работе Игольникова Г.Н. и Патрушевой Е.А., Карпова А.А., Амбарцумова А.А. и Стрельникова, Романова А.Н. [48, 4, 103, 79, 80]. Данное утверждение на наш взгляд, является не совсем верным, так как покупатель не всегда знает, товар какого производителя он покупает, а даже если и знает на-

звание фирмы производителя, то это название не всегда о чем-то говорит. Здесь можно согласиться с авторами в том, что известность, товарный знак фирмы дают конкурентные преимущества фирме, но не играют решающую роль.

Все ранее перечисленные недостатки в определении понятия конкурентоспособности, на наш взгляд, устранены в работе Фасхиева Х.А., и само понятие звучит следующим образом: «конкурентоспособность товара — это оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка» [114, с 16]. Определение учитывает отношение потребителя, соотношение цены и качества, выгоду, то есть прибыльность производителя и привязку его к конкретному рынку или его сегменту.

Фатхутдинов Р.А. рассматривает понятие «конкурентоспособность» применительно к разным объектам [118, с.67]: нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, производство, технология, рабочий, специалист, менеджер, ценные бумаги, инфраструктура (внешняя среда), выпускаемая продукция (выполняемая услуга), фирма (организация, учреждение), информация. Для нашего исследования особый интерес представляют следующие объекты: выпускаемая продукция (выполняемая услуга), фирма (организация, учреждение), информация. Рассмотрим их подробнее.

Выпускаемая продукция (выполняемая услуга). КС характеризуется степенью удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшей аналогичной продукцией, используемой на данном рынке, а также наличием сертификата качества. Производство должно обеспечить качество и экономичность продукции на уровне не ниже требований конкретной группы потребителей в соответствии с результатами сегментации рынка на момент внедрения продукции у потребителей.

Фирма (организация, учреждение). Характеристикой КС фирмы является выпуск конкурентоспособного товара и устойчивая финансовая деятельность фирмы.

Информация. Характеристикой КС информации является повторяемость конкретной информации на фирме, в регионе, стране, за рубежом. Информация должна быть достоверной, обоснованной, новой, конкретной, системной.

Так трактовались понятия в 20 веке. В последние годы в различных сферах хозяйственной деятельности произошли радикальные изменения в характере конкуренции. Налицо признаки того, что в предстоящем десятилетии уже не отдельные хозяйственные секторы, а системы управления предприятиями в целом окажутся в совершенно новой конкурентной обстановке, которая будет развиваться по новым рыночным правилам игры. Поведение участников конкурентной борьбы изменится коренным образом.

В эволюции фирменного менеджмента можно выделить несколько этапов, на каждом из которых в центре внимания стоял определенный круг проблем. Так, в 50-е годы доминировали проблемы производства, в 60-е годы — сбыта, в 70-е — рынка, в 80-е — конкурентных преимуществ, в 90-е — внешней среды (растущее влияние экологических факторов, политического развития, технологических тенденций, общественных перемен).

С середины 90-х годов предприятия некоторых отраслей попали в новую конкурентную ситуацию, для которой характерны многоаспектность интересов конкурирующих сторон, динамизм, агрессивность. В этой обстановке перед фирменным менеджментом встают новые задачи, которые не могут быть выполнены с помощью ранее декларированных классических методов управления.

Сам термин «глобализация» стал модным в экономической теории и практике последних лет. Под ней следует понимать такую ситуацию, когда предприятия во все большей степени подвергаются совокупному воздействию ранее изолированных друг от друга конкурентных факторов, что ведет к возникновению многоаспектной, динамичной и агрессивной конкуренции.

Для конкуренции в условиях глобализации характерен ряд отличительных признаков, среди которых наиболее часто проявляются следующие признаки (рис. 1.5.).

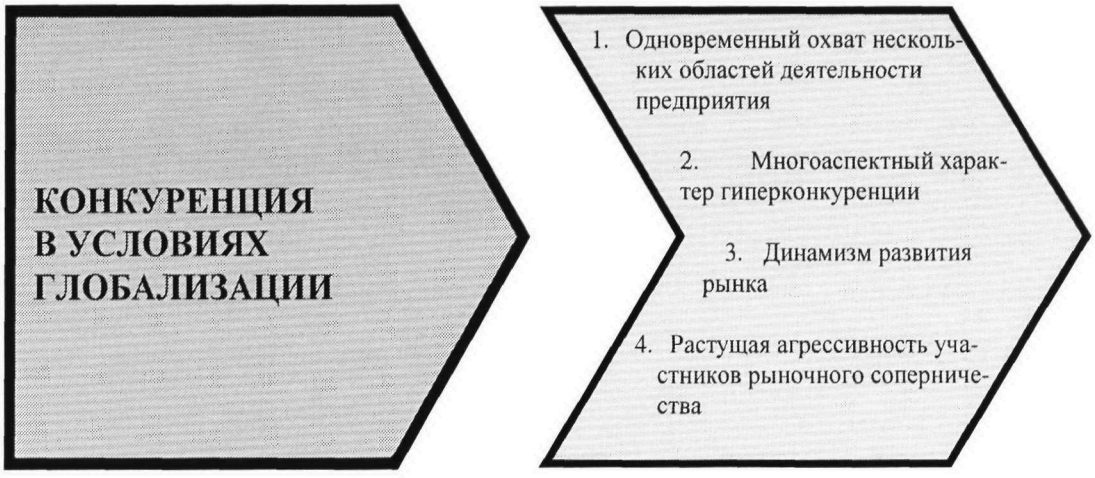


Рис. 1.5. Признаки конкуренции в условиях глобализации

Во-первых, конкуренция одновременно охватывает несколько областей, важнейшими из которых являются издержки, качество, сроки, «ноу-хау», создание рыночных барьеров, укрепление финансового положения. Эти сферы конкурентной борьбы и ранее были в центре внимания фирменного руководства. В условиях же глобализации менеджмент не может сосредоточить усилия только на одном из конкурентных параметров, все они должны учитываться одновременно.

Во-вторых, предприятия должны принимать во внимание многоаспектный характер конкуренции. С одной стороны, она может протекать на разных уровнях — на товарных рынках; в области ресурсов; между разными предпринимательскими концепциями; в составе объединения или группы предприятий, когда компания борется с соперниками не в одиночку, а заключив союз с другими производителями, поставщиками, партнерами по кооперации, торговыми посредниками и т.п. С другой стороны, многоаспектность конкуренции проявляется в том, что предприятие на ситуацию на различных рынках реагирует поразному. При применении концепции так называемой многоточечной конкуренции вполне возможно диаметрально противоположное рыночное поведение предприятия в различных ключевых областях (наступательное, оборонительное т.п.).

Третьим признаком конкуренции в условиях глобализации следует назвать динамизм развития рынка. Позиции конкурентов и расстановка сил меняются с нарастающей скоростью. Примером резкого изменения конкурентной ситуации является соглашение о кооперации в середине 1997 г. между фирмами Microsoft и Apple. Динамика рынка отражается в непрерывном проникновении новых и уходе с рынка старых конкурентов, появлении новых видов услуг (кредитные карточки и пр.), большом количестве слияний и покупок предприятий и пр. Прогнозировать ситуации все труднее и проблематичнее, сроки прогнозов становятся короче.

Наконец, признаком конкуренции в условиях глобализации является растущая агрессивность участников рыночного соперничества. Поведение предприятий становится менее миролюбивым. Ведутся прямые атаки для ослабления конкурентов, причем с нарушением правовых установок. Цель подобной агрессии состоит в нарушении равновесия в раскладке сил конкурентов. Особенно часто для этого используется агрессивная политика цен.

О постепенном переплетении экономик отдельных стран писал еще в середине XIX века К. Маркс, к которому сегодня на Западе вновь обращаются. Но XX век был веком борьбы национальных компаний за источники сырья и рынки сбыта. Наступивший век прогнозируется, как период господства многонациональных компаний в мировой экономике. Их еще называют транснациональными корпорациями (ТНК). Они зародились после второй мировой войны. Их основу составили американские монополистические объединения, широко шагнувшие в мир вместе с армией США. Создание новых ТНК идет полным ходом. Они зарождаются путем слияния крупных монополий. Пример, как всегда, подают США. А американцам есть что объединять. Из 50 крупнейших компаний мира штаб-квартиры 33 находятся в США. Объединяясь, они не только готовятся к решающим схваткам на мировом рынке, но и решают свои насущные задачи. Переход мира к глобальной экономике связывают с повсеместным утверждением принципов ультралиберализации и свободы рыночных отношений. Отмена всяких национальных ограничений в международной торговле, на ввоз и вывоз капиталов, даже самого понятия суверенитета — вот,

мол, тот путь, который ведет мир к процветанию и всеобщей благодати.

Многие политики и экономисты склоняются к мнению, что глобализацию из стихийного процесса следует превратить в процесс управляемый. Веское слово надлежит сказать, пока не поздно, государствам. Высказывается мнение, что особенно важно навести порядок в международной финансовой системе, взяв под контроль денежные потоки.

Еще одним признаком конкуренции в условиях глобализации можно назвать поляризацию рынков. Она выражается в том, что потребители все больше отдают предпочтение качественной и дорогой продукции или самой дешевой, игнорируя продукцию среднего достоинства. В 1973 г. доля этих категорий продукции в мировом спросе составила соответственно 28%, 23% и 49%. В 2010 г. эти показатели прогнозируются в 40%, 50% и 10% (Рис.1.6.).

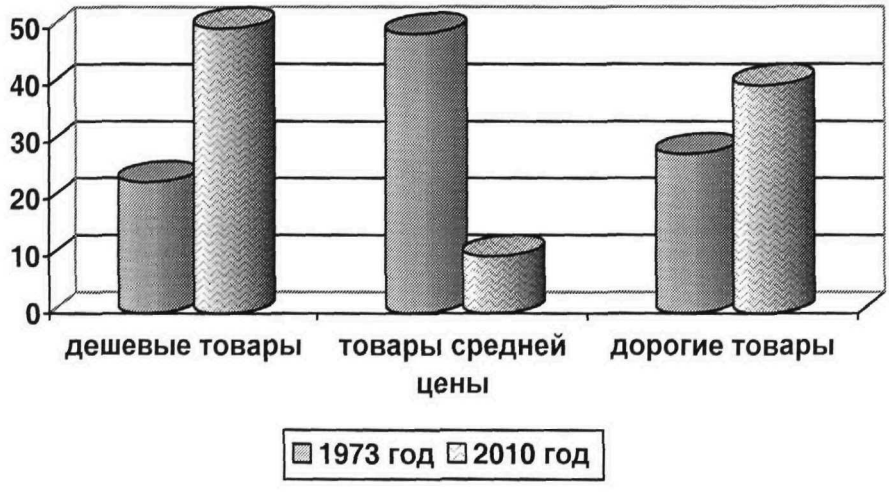


Рис. 1.6. Потребительские предпочтения.

Источник: Брун М. Конкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление [Электрон. ресурс] // Менеджмент и маркетинг — Режим доступа: www.informmag.ru/mm/brun3.htm. Проверено 19.02.2004.

В качестве следующего признака конкуренции в условиях глобализации можно назвать процесс размывания отраслевых границ, который также идет в двух направлениях. Во-первых, стираются границы между разными отраслями, происходит их срастание (например, банковского и страхового секторов). Во-

вторых, исчезают внутриотраслевые границы, что особенно наглядно наблюдается в автомобилестроении, где компании стремятся расширить гамму выпускаемых автомобилей.

1. 2. Необходимость исследования конкурентной среды

С конкуренцией как с явлением в России столкнулись недавно. В советское время конкуренции просто не существовало, отсутствовал рынок, крупные предприятия были включены в единую производственную цепочку в рамках своего министерства. Отсутствие конкуренции пытались восполнить социалистическим соревнованием. В России условия для конкурентного рынка были созданы и «заработали» в 1994 — 1995 годах. Тогда «классическую» конкуренцию можно было наблюдать на уровне большого бизнеса. Сегодня этот процесс все более проявляется в сфере среднего бизнеса.

Активная конкурентная борьба иностранных корпораций привела к вытеснению ими с российского рынка отечественных компаний. Потеря рынка, доли рынка или угроза таковых способствовали осознанию того, что в данных условиях необходима своевременная, проверенная и ценная информация.

Спрос, как известно, рождает предложение, и в прессе все чаще стали появляться термины: экономическая разведка, промышленный шпионаж, информационно-аналитическая работа, коммерческая разведка, деловая и конкурентная разведка. Все эти определения отличаются друг от друга [13, с. 16].

Экономическая разведка (ЭР) существует наряду с военной и политической. Так как политика, экономика и война (и ее недопущение) переплетены, оказывают друг на друга взаимное влияние и не могут существовать изолированно, то термин «экономическая разведка» обозначает такой сбор, обработку и использование информации, при котором доминирует экономика, а политика и военная составляющая ее поддерживают и добавляют. ЭР ведется государством в собственных интересах, всеми возможными методами, что оправдывается высшими интересами государства, его экономической безопасностью. Все ме-

тоды можно грубо разделить на оперативные и аналитические. Позволить себе использовать и те и другие методы может только государство, направляющее на это деньги налогоплательщиков.

Экономическая безопасность любой страны значительно связана с большим национальным бизнесом. Поэтому государство может действовать и в интересах большого бизнеса.

Промышленный шпионаж (ПШ) может вестись и государством и бизнесом; в интересах и государства, и бизнеса. Отличительной чертой являются используемые методы — оперативные — они же незаконные или неэтичные. Приведем некоторые источники получения информации, используемые ПШ: подкуп, шантаж, кража, электронный перехват, несанкционированное наблюдение и проникновение, внедрение.

Косвенные признаки свидетельствуют о том, что предпочтение пока отдается промышленному шпионажу. Коррупция в России уже стала фактором угрозы, практически во всех крупных фирмах есть службы безопасности, на выставках по безопасности преобладают устройства, направленные на предотвращение подслушивания, подсматривания, проникновения, на конференциях и круглых столах обсуждаются проблемы защиты информации, пресечения ее утечки. В использовании ПШ нет ничего странного. Этот путь прошли бизнесмены многих стран. Для того, чтобы отказаться от ПШ, надо знать, что есть альтернатива. При определенных условиях затраты на нее на порядки ниже затрат на ПШ, а прибыль составляет 300%, и при этом полностью отсутствует риск скандалов, санкций и потери респектабельности [14].

Попытки дистанцироваться, откреститься от ПШ привели к появлению новых терминов — деловая и конкурентная разведка.

Деловая и конкурентная разведка по большому счету являются синонимами. Этими терминами обозначается этичная (ведущаяся легальными методами) разведка в интересах бизнеса. Обе не используют оперативных методов и источников информации.

Анализ инструментария конкурентной и деловой разведки на Западе (прежде всего в США, где они развиты в наибольшей степени) свидетельствует о том, что первая направлена на исследование непосредственного окружения организации (или микроокружения) и исследование макроокружения через призму конкуренции, а вторая на первый план ставила макроокружение. Первоначально существовало два отдельных направления деятельности: деловая разведка изучала конкурентов во взаимосвязи с макроокружением организации, а конкурентная концентрировалась на исследовании непосредственного окружения организации и конкурента. Получение новых знаний о развитии общества и взаимозависимости компонентов внешней среды привело к пониманию необходимости сквозного анализа внешней среды как единого целого, что повлекло за собой размытие границ между двумя понятиями.

Частая смена властями «правил игры» и криминализация бизнеса в России, при недостаточной развитости конкуренции, также привели на начальном этапе к первостепенной роли мониторинга макроокружения, что объясняло преобладание деловой разведки.

С начала реформ самую большую неопределенность в деятельность предпринимателей вносило само государство с его непредсказуемыми действиями. Поэтому отечественные предприятия начали проводить разведку не своих конкурентов, а государства, и создавать структуры, функции которых заключались в прогнозировании политической и экономической ситуации в России и выработке решений, направленных на минимизацию последствий возможных действий государства.

Однако постепенно пришло понимание того, что правительство устанавливает и меняет правила игры не произвольно, а действует в интересах конкретных фирм, конкурентов, и только озвучивает их конкурентную стратегию. Таким образом, и в России наблюдается эволюция от деловой разведки к конкурентной.

В России, к сожалению, пока не сложилось однозначное понимание сущности «конкурентной разведки». Так же нет однозначного подхода к термино-

логии, употребляемой при описании содержания конкурентной разведки, как процесса. Существует несколько определений «конкурентной разведки».

Борисов Н.Н. определяет конкурентную разведку — маркетинговый инструмент изучения конкурентной среды, представляющий собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса [17].

Панюкова В., считает, что имеет место и другой термин - коммерческая разведка — это составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса, изучающая намерения конкурентов и возможные риски в бизнесе. Но при дальнейшем изучении ее труда, мы делаем вывод о тождественности понятий коммерческая и конкурентная разведка [96, с. 63].

Игнатьев А.Е. подразумевает под конкурентной разведкой — набор методов для анализа конкурентов, который удовлетворяет требованиям времени и политики предприятия [47].

Автором предложено свое определение «конкурентной разведки» — это экономическая категория, обозначающая процесс сбора и обработки информации исключительно бизнесом, легальными и этичными методами, в режиме секретности, при котором явления и тенденции рассматриваются с точки зрения конкуренции, конкурентной борьбы, а результатом деятельности является приобретение конкурентного преимущества хозяйствующим субъектом, ведущим конкурентную разведку.

В данном определении сделаны акценты на легальность и этичность методов сбора информации, а также показан результат конкурентной разведки.

Любой эксперт в области конкурентной разведки в приватной беседе ответит утвердительно на вопросы этичности конкурентной разведки и поведает, что порой до 80% необходимой информации получается из открытых источников и в результате аналитической работы.

Как показывает практика, в большинстве случаев этого количества оказывается больше чем достаточно, особенно сегодня в России. Предприниматели среднего и малого бизнеса зачастую работают при недостатке информации, не

утруждают себя перепроверкой предоставляемой партнерами информации и принимают решения на основе интуиции, слухов или инстинкта самосохранения. Тогда как знание целей и намерений конкурентов позволяет получить существенное конкурентное преимущество [56, с. 180].

Рис. 1.7. Расширение доли рынка и достижение конкурентного преимущества за счет успешной работы службы конкурентной разведки

Источник: Кеннеди Л. Конкурентная разведка в конструировании бизнес-процесса: исследование в компании Digital Equipment Corporation // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

На рис. 1.7 показана зависимость успешной работы службы конкурентной разведки с достижением конкурентного преимущества предприятием. По оси «Х» показана позиция организации на рынке, начиная с отстающей позиции, за которой следуют устойчивая конкурентная позиция и, наконец, лидирующая (успешная) позиция. На оси «У» — степень удовлетворенности клиентов. По мере того, как растет удовлетворенность, улучшается позиция компании. Рабочие группы осознают значение конкурентной разведки [50, с. 145].

Предметной областью конкурентной разведки является конкурентный рынок, действующие на нем конкуренты, их взаимодействия и последствия этих взаимодействий.

В отличие от маркетолога, специалист в области конкурентной разведки не только вскрывает картину определенного рынка и установленные правила игры, но и показывает, кто их устанавливает, почему именно такие и как они будут (или могут) меняться в будущем. Он дает взгляд извне системы, как бы сверху и со стороны, через призму конкуренции, конкурентов.

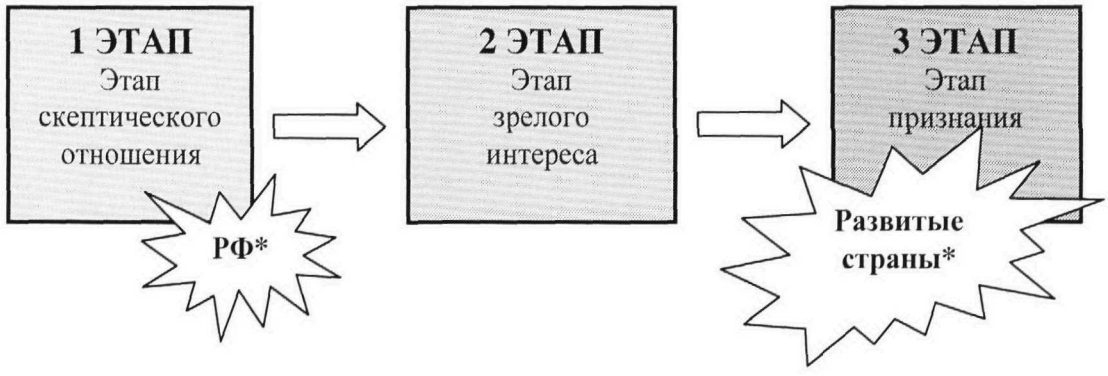
Существует два подхода обеспечения информацией принимающих решения. Первый заключается в том, что информация различных отделов и подразделений (маркетинга, продаж, производства и т.д.) поступает «наверх» для анализа и принятия решений. Слабым моментом является то, что менеджерам высшего звена не хватает времени для обработки и анализа огромного количества информации. Второй отличается тем, что обработка и анализ ведется подразделениями конкурентной разведки. Преимущество такого подхода состоит в том, что конкурентная разведка не только показывает истинную расстановку сил на рынке и механизмы взаимодействия на нем, но и дает прогнозы (одна из основных задач разведки), оценивает сценарии и возможные последствия тех или иных тактических и стратегических решений. Не вмешиваясь в процесс принятия решений, и не подменяя его, конкурентная разведка значительно облегчает этот процесс, позволяет делегировать принятие решений (в рамках, заданных высшим руководством) на более низкие уровни.

Отсутствие литературы по конкурентной разведке, специализированных периодических изданий, учебных дисциплин и курсов свидетельствует о том, что сегодня конкурентная разведка в России не востребована. Это утверждение верно с одной маленькой оговоркой: крупные компании, возникшие на базе союзных внешнеторговых объединений с самого начала своей деятельности пользуются услугами профессионалов, занимающихся конкурентной разведкой, и знают значимость своевременного выявления целей и возможностей своих конкурентов.

Основной причиной невостребованности конкурентной разведки является молодость рынка. Раздел рынка не завершен. Если на уровне большого бизнеса на большинстве рынков уже выделились крупные компании-лидеры, то на

уровне среднего и малого бизнеса процесс далек от завершения. Малые и средние фирмы еще не определились со своей отраслевой принадлежностью, и порой легко меняют специализацию в зависимости от конъюнктуры.

Можно выделить несколько этапов эволюции отношений бизнеса к конкурентной разведке (рис. 1.8).



* по мнению экспертов конкурентной разведки США и России

Рис. 1.8. Этапы эволюции отношения бизнеса к конкурентной разведке

Первый этап — этап скептического отношения. Заказчик еще не знает, что он может заказать, и какой продукт получит. Постановка задачи на этом этапе происходит на уровне пробного заказа, чтобы узнать об услуге.

Следующий этап — зрелого интереса. Теперь уже заказчик знает, что получит ценную информацию, знает, как ее использовать, но обрабатывать ее собирается сам; он просит предоставить всю доступную информацию в максимально возможном объеме.

Заключительный этап — этап признания. На данном этапе заказывается готовый конечный продукт. Отношения со службой конкурентной разведки выходят на другой уровень — специалисты конкурентной разведки выступают консультантами проекта.

В ходе эволюции цена, которую пользователи информации готовы платить за продукцию конкурентной разведки, растет, а себестоимость получения информации за счет тиражирования отдельных ее блоков уменьшается.

Если брать в расчет не только большой бизнес, но и средний и малый, то с уверенностью можно утверждать, что конкурентная разведка в России находится на первом этапе. Для этого этапа характерна высокая себестоимость продукта и невысокая цена, которую заказчики готовы заплатить.

Конкурентный рынок в России еще очень молод, а конкуренция не стала острой. Конкурентная разведка не была частью бизнес образования российских предпринимателей или их прошлого опыта, а концепция конкурентной разведки не доведена до представителей высшего управленческого звена. Они не представляют, какую информацию можно получить в результате профессиональной обработки большого потока открытой информации [61, с. 21].

Важность создания подобных структур признает большинство менеджеров высшего звена.

Если учесть, что о конкурентной разведке как об отдельном предмете, отдельной дисциплине начали говорить только в 80-х годах, логично предположить, что КР выделилась из всех существовавших к тому времени дисциплин, взяв от них наработанные годами методики оценки и конкурентов, и рынка в целом. Процесс аккумуляции знаний экономического характера со специфическими знаниями, привнесенными специалистами разведки, в результате привел к возможности решения проблемы как целостной системы.

В России складывается благоприятная почва для развития специализированных дисциплин — существует насущная необходимость, есть кадровый потенциал для выполнения такой деятельности, имеются определенные наработки в плане анализа российского рынка и экономического положения предприятий. Бизнес в большинстве своем уже осознал, что без знаний не будет его развития, но в силу несовершенства специализированных дисциплин и узости мышления еще не определился в конкретике, а именно: какая дисциплина, в каком контексте, с какими методиками требуется для его развития. В такой ситуации возможность развития КР в России находится примерно в равных начальных условиях с такими дисциплинами, как маркетинг и менеджмент. И если правильно организовать работу по внедрению и привитию теории и практи-

ки КР в России, в условиях становления цивилизованного рынка КР может стать превалирующей дисциплиной, а остальные будут рассматриваться как ее методическая поддержка и экономическое обоснование.

Таким образом, сегодня анализ конкурентной среды становится особенно важным, так как в деятельности фирмы особое значение приобретают факторы, дающие предприятию возможность гибко и адекватно реагировать на внезапные изменения в расстановке сил. Это означает, что руководство предприятия должно каждый раз принимать новое решение в соответствии с изменившейся ситуацией. При этом не может быть заранее запланированных оптимальных решений.

Анализ конкурентной среды необходим предприятию для своевременного реагирования на изменения окружающей среды с тем, чтобы выработать оптимальную стратегию развития компании.

1.3. Методы оценки конкурентной среды

1.3.1. Методы государственных антимонопольных органов

В современной экономической теории и практике для измерения конкуренции предложен ряд статистических показателей: коэффициент концентрации производства, коэффициенты Герфиндаля-Гиршмана, энтропии, Линда, Джини. Все они оперируют с каким-то одним количественным признаком, характеризующим предприятие (выпуск, занятость, фонды, добавленная стоимость и т.п.). Рассмотрим их подробнее.

Пороговая доля рынка. Российским законодательством установлен простейший критерий для отнесения того или иного предприятия к категории предприятий-монополистов – превышение пороговой доли на данном товарном рынке. Превышающие эту долю предприятия включаются в Государственный реестр предприятий-монополистов.

В приказе МАП России (ныне Комитета антимонопольной политики РФ) «Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках» доля хозяйствующего субъекта (Di) определяется как отношение реализованной им на рынке товарной продукции (Vi) к общему объему реализации (поставки) товара (Vm) [100, п. 5.4]:

$$Di = Vi / Vm \qquad (1.1.)$$

Таким образом, первым вопросом, который задается почти каждой фирмой в процессе принятия решения, является следующий: какова доля на рынке? По рыночной доле можно судить, кто является главным игроком, а изменение рыночной доли показывает, кто стал более или менее конкурентоспособным и кто у кого забрал долю рынка.

Изменение доли рынка с течением времени — принципиально важный показатель динамики конкуренции, особенно в стадии роста товарного рынка. С его помощью можно определить, опережает ли фирма темпы роста рынка, соответствует им, или отстает от них. Одной из причин, по которой японские компании стремятся захватить долю рынка, является то, что они ведут конкурентную борьбу на быстрорастущих рынках и понимают, что это самый подходящий момент для укрепления приверженности своей марке [98, с.132].

Доля рынка как характеристика рыночной структуры имеет тот недостаток, что она применяется к отдельному предприятию и, по сути, не дает характеристики структуры рынка данного товара в целом. Этого недостатка до определенной степени лишен индекс концентрации.

Коэффициент рыночной концентрации (CR). Рассчитывается как процентное отношение реализации (поставки) продукции определенным числом (n) крупнейших продавцов (V1+V2+…+Vn) к общему объему реализации на данном товарном рынке (Vm) [100, п. 6.4]:

$$(CR,\%) = (V1+V2+\ldots+Vn)/Vm. \qquad (1.2.)$$

В России этот показатель стал рассчитываться и публиковаться в официальной статистике с 1992 г. для трех (CR3), четырех (CR4), шести (CR6), восьми (CR8) крупнейших продавцов [69, с.65].

Данный коэффициент позволяет не только сопоставить уровни концентрации различных отраслей или рынков, но и проанализировать их динамику, установить, за счет доли каких предприятий (крупных, средних или мелких) наметилась перегруппировка рыночной власти.

Существенный недостаток показателя концентрации состоит в его нечувствительности к различным вариантам распределения долей между конкурентами. Например, CR3 будет одинаковым и равным 90% в двух совершенно разных случаях: когда 3 равномощных предприятий владеют по 30% рынка каждый или когда одно предприятие контролирует 88% рынка, а остальные – по 1%. Поэтому в статистической практике в последние годы все шире стали использоваться другие показатели, характеризующие уровень концентрации в целом для сравниваемой совокупности предприятий.

Коэффициент Герфиндаля-Гиршмана (HHI) рассчитывается как сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нем продавцами [100, п. 6.4]:

$$HHI = D1^2+D2^2+\ldots+Di^2 \qquad (1.3.)$$

Чем меньше HHI, тем меньше концентрация, тем, при прочих равных условиях, сильнее конкуренция на данном рынке и тем слабее рыночная власть отдельных предприятий. Для конкурентного рынка (если число предприятий на нем превышает 100).

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и индексов HHI выделяются три типа рынка [100, п. 6.5]:

I тип – высококонцентрированные рынки:

при 70% < CR3 < 100% и 2000 < HHI < 10000;

II тип – умеренно концентрированные рынки:

при 45% < CR3 < 70% и 1000 < HHI < 2000;

III тип – низко концентрированные рынки:

при CR3 < 45% и HHI < 1000

В экономической литературе приводятся и другие коэффициенты, характеризующие концентрацию на рынке. Однако они реже используются в аналитической практике.

В целом все эти показатели тем или иным способом оценивают концентрацию по выбранному признаку, исходные данные о котором собираются органами государственной статистики.

Регулярное использование статистических индикаторов конкуренции в различных исследованиях позволило сформулировать достаточно длинный список статистических показателей, с которыми сталкиваются исследователи и другие пользователи (в том числе – государственные органы) при подобном подходе. К их числу можно отнести коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, дисперсию логарифмов рыночных долей и коэффициент вариации, коэффициент Джини и др. Большего внимания заслуживает коэффициент Линда, т.к. он позволяет определить границы олигополии (L):

$$L = (1/k(k-1)) \cdot \sum_{i=1}^{n} Qi \qquad (1.4.),$$

где k – число крупных поставщиков;

Qi =(Ai/i)/((Ak-Ai)/(k-i)) – отношение средней доли рынка i-го поставщика к доле k-i поставщиков;

i – число ведущих поставщиков среди k крупных;

Ai – общая доля рынка, приходящаяся на i поставщиков;

Ak – доля рынка, приходящаяся на k крупных поставщиков [100, прил. 10].

РОССИЙСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ
БИБЛИОТЕКА

Таким образом, коэффициент Линда определяет степень неравенства между лидирующими на рынке поставщиками товаров.

На основе вышеуказанных коэффициентов автором была поставлена задача оценки условий конкуренции среди местных товаропроизводителей по Ивановской области. Для этих целей была разработана анкета для проведения анализа последствий экономической концентрации в молочной промышленности на территории Ивановской области.

В определенный срок не все предприятия прислали ответы на запрос, хотя в анкете и была указана ответственность за непредоставление информации в указанный срок (до 25 тыс. минимальных размеров оплаты труда на основании ст. 23, ст. 24 Закона РФ «О конкуренции...»). Было возбуждено дело о нарушении антимонопольного законодательства и создана комиссия по рассмотрению дела. На заседание комиссии были приглашены предприятия, в отношении которых были возбуждены дела. После данной процедуры многие предприятия предоставили необходимую информацию.

К сожалению, не все предприятия ответственно подошли к предоставлению информации, и у большинства из них она носила характер «отписки». Недостаток информации был компенсирован обращением в Управление сельским хозяйством и продовольствием Ивановской области. По полученным материалам сделаны следующие выводы. Большинство предприятий — средние по численности рабочих (количество работающих на них не превышает 60 человек), несколько предприятий — крупные (число составляет 120 – 220 человек). Наблюдается низкий уровень средней заработной платы — она варьируется от 700 до 1600 рублей, в зависимости от предприятия. Практически все предприятия (по представленным данным) работают либо с убытком, либо с небольшой прибылью. Кроме того, низок и коэффициент использования мощностей. В 2000г. он составил по всем предприятиям не более 15 %, исключение составляют ОАО «Палехский маслосырзавод» — 89.3 %, ОАО «Тейковский молочный завод» — 44.8 % и ОАО «Молоко» (г. Шуя, Ивановская обл.).

Общий объем реализации цельномолочной продукции всеми заводами на рассматриваемом рынке составил в 2001 г. и за 2002 г. 21467 т и 24210 т соответственно (прил. 1).

Рассчитав долю каждого субъекта на рынке, перейдем к расчету коэффициентов концентрации (CR3,CR4).

Данные расчета представлены в табл. 1.3. По этим данным мы видим, что в 2001г. CR3 составил 65,64%, а в 2002г. он возрос на 5,68% и составил уже 69,37%.

Таблица 1.3.

Расчет коэффициентов концентрации

Коэффициенты концентрации / годы	Коэффициент концентрации **CR3**	Коэффициент концентрации **CR4**
2001	65,64	74,19
2002	69,37	76,82
Темп роста коэффициента концентрации (2002 по отношению к 2001), %	105,68	103,54

Таким образом, рынок можно определить как умеренно концентрированный. Аналогично он определяется и по коэффициенту CR4 – рынок умеренно концентрированный. На рынке можно выделить несколько крупных производителей. Самым крупным из них является ООО «Ивановомолокопродукт», с долей на рынке более 40%. Затем чуть с меньшей долей – до 10% — ОАО «Родниковское», ОАО «Тейковский молочный завод», ОАО «Молоко» г. Шуя. В 2002 г. сильные позиции приобрел молочный завод «Савинский» — 18,23%.

Итак, в 2002г. рынок цельномолочной продукции характеризовался как умеренноконцентрированный.

Чтобы сгладить главный недостаток данного коэффициента, который состоит в «нечувствительности» его к различным вариантам распределения долей

между конкурентами, рассчитывается коэффициент Герфиндаля-Гиршмана (HHI) (Формула 1.3.).

После расчетов мы получили, что HHI в 2001г. составил 2498,23. И, хотя в 2002г. он несколько снизился и составил 2259,21, мы можем охарактеризовать рынок как высококонцентрированный. На рынке присутствуют одно-два предприятия, которые и определяют степень концентрации.

Определим далее степень неравенства между лидирующими на рынке поставщиками – рассчитаем коэффициент Линда (L). Он позволяет нам определить границы олигополии.

2001 год

L2 k=2, i=1 Q1 = 46,26 /[((46,26+10,13) – 46,26)/(2-1)] = 4,567

L2 = 2,283

L3 k=3, i=1 Q1 =4,774

k=3, i=2 Q2 =3,048

L3 = 1,303

L2 =2,283

L3 =1,303

2002 год

L2 k=2, i=1 Q1 = 41,29/[((41,29+18,23) – 41,29)/(2-1)] = 2,265

L2 = 1,132

L3 k=3, i=1 Q1 = 2,941

k=3, i=2 Q2 = 3,021

L3 = 0,994

L2 = 1,132

L3 = 0,994

Таким образом, нарушение непрерывности произошло при k=3, следовательно, олигополию образуют 2 первых субъекта. В 2001 это ООО «Иваново-молокопродукт» (г. Иваново) и ОАО «Молоко» (г. Шуя, Ивановской области).

В 2002г. – ООО «Ивановомолокопродукт» и молочный завод «Савинский». Эти субъекты могут выполнять согласованные действия, направленные на ограничение конкуренции. Характер олигополии жесткий.

Важную информацию для анализа конкуренции дает оценка качественных показателей – барьеров входа на рынок.

Барьеры входа на рынок можно подразделить на стратегические (создаваемые участниками рынка намерено) и нестратегические (не зависят от участников рынка). Существенным нестратегическим барьером для данного рынка является недостаточная поддержка малого бизнеса, поскольку именно на малые предприятия должны приходиться значительные объемы пищевой продукции. Кроме того, основными барьерами являются: государственная политика в области цен; ограничение по спросу [12, с.65].

Основными стратегическими барьерами являются: преимущество по цене – вологодские производители имеют возможность понижать цену, хотя и перевозят товар дальше, чем местные производители; неформальные связи с поставщиками – примером может служить ОАО «Аньковское» (данное предприятие создает все условия для того, чтобы поставщики могли осуществлять бесперебойную поставку молока: поставляют им ГСМ по низким ценам, сдают в лизинг различное оборудование).

Таким образом, после сопоставления и анализа всех показателей можно заключить, что рынок цельномолочной продукции Ивановской области является высококонцентрированным. Следовательно, целесообразно вмешательство МАП РФ в процесс формирования конкурентной среды на данном товарном рынке.

Для этого могут быть предприняты следующие действия [100, п. 9.3.1]:

- разработка программы демонополизации, контроль за ее реализацией;
- контроль за рыночным поведением хозяйствующих субъектов, включенных в Реестр занимающих доминирующее положение;
- действия по снижению барьеров на товарном рынке;
- увеличение числа субъектов рынка;

- пресечение недобросовестной конкуренции.

Были предложены следующие мероприятия:

- увеличение числа субъектов, действующих на данном рынке, путем: снижения барьеров входа на рынок: смягчение государственной политики цен, развитие рыночной инфраструктуры и, прежде всего, мер по активизации инвестиционного процесса; содействие развитию межрегиональной торговли; разделение фирм, уличенных в антиконкурентных действиях; ограничение процессов слияния; содействие малым предприятиям, желающим вступить на данный товарный рынок;
- повышение конкурентоспособности действующих на данном товарном рынке субъектов путем снижения издержек, повышения эффективности маркетинговой деятельности, усовершенствования систем сбыта;
- ограничение рыночного потенциала субъектов рынка, в случае если эти субъекты занимают на рынке доминирующее положение.

Приведенный выше пример позволяет сформулировать недостатки данного метода. Любые статистические индикаторы, предлагаемые теорией для практического применения, сталкиваются с проблемой наличия (доступности) и адекватности первичных статистических данных. Типичная ситуация, когда исследователю требуются одни исходные данные, а имеются (собираются статистическими органами) совсем другие данные. Если в качестве заказчика выступает государственный орган, имеющий долгосрочные планы, то вероятной становится модификация существующей системы сбора информации с учетом новых потребностей. Последний вариант типичен для стран с переходной экономикой [105, с. 15]. Однако модификация статистической системы — дело дорогое и небыстрое. А в условиях стремительно меняющейся (развивающейся) переходной экономики оперативность выходит на первый план. В тех же случаях, когда прямых аналогов теоретическим показателям не существует, и разрабатывать их в рамках традиционной статистической отчетности не представляется возможным, некоторые важные явления и процессы могут совершенно выпасть из поля зрения аналитиков и государства.

Определение границ рынков предполагает формирование списка фирм, которые конкурируют между собой. Решение этой проблемы требует использования большого объема узкоотраслевой информации, который, как правило, недоступен аналитику, не являющемуся специалистом в этой отрасли. Попытки собрать эти сведения самостоятельно сразу приводят к росту издержек на исследование, и ставят под сомнение его целесообразность. Более того, потенциальные источники этой информации (т.е. сами фирмы) наверняка не захотят делиться своими данными, а в случае административного принуждения передадут неполные или искаженные сведения. Это заставляет обратиться к уже существующим регистрам предприятия.

На этом пути присутствуют свои трудности. Регистр должен отражать не только отраслевую, но и продуктовую принадлежность предприятия. При этом продуктовый классификатор должен быть достаточно универсален и гибок, чтобы удовлетворять потребности различных пользователей. Использование любого (даже самого совершенного со статистической точки зрения) регистра предполагает, что все рынки функционируют на общенациональном уровне. Ни один регистр не учитывает региональное расположение рынков сбыта. И это признается при практических расчетах. Решение этой проблемы при помощи отдельного мониторинга опять же увеличивает задержки и сроки выполнения работ.

Количество рынков, на которых хотелось бы (аналитикам и государственным органам) измерить конкуренцию, в экономике любой страны чрезвычайно велико. И если не ограничивать исходную информационную базу только регистром, а ставить задачу сбора минимально необходимых дополнительных данных, то сразу возникает вопрос обозримости реально имеющихся рынков на том уровне агрегированности, который имеет смысл. Очевидно, что расчет индекса концентрации для всех предприятий малоинтересен, поскольку номенклатура продукции огромна. Путь, который вынуждены в такой ситуации выбирать исследователи, обычно состоит в том, что выделяются несколько достаточно простых для описания рынков, о которых легко и быстро может быть со-

брана необходимая первичная информация. Это приводит к типичной ситуации, когда статистически исследуется то, что можно, а не то, что нужно. Количество доступных для таких исследований рынков очень мало по сравнению с их реальным числом.

Индексы концентрации не способны учесть такой важный с экономической точки зрения аспект конкуренции, как замещение при потреблении. Фирмы, формально (по классификатору) производящие разнородные товары, могут оказаться конкурентами, если покупатель при изменении цены одной фирмы может изменить свои потребительские предпочтения в пользу более дешевого изделия. Как поведет себя покупатель на самом деле (т.е. какое изменение цен приведет, к какому изменению спроса), может оценить только сам производитель. И опять же маловероятно, чтобы нормальная фирма согласилась поделиться с кем бы то ни было такой информацией.

Коэффициенты концентрации искажают оценки конкуренции, поскольку никак не учитывают иностранных конкурентов на внутреннем и на внешнем рынках. Для России этот фактор требует особого внимания, поскольку либерализация внешней торговли и открытие российской экономики впервые прямо и массово «столкнули» российских и зарубежных производителей на российском рынке, а российские предприятия получили возможность относительно свободного выхода на внешние рынки. Ощутимая разница в качестве отечественных и импортных товаров выводит ряд товаров российских производителей из-под прямой конкуренции с импортом. На определенных, и, возможно, довольно обширных рынках существует только внутрироссийская конкуренция. Это обстоятельство является аргументом в пользу четкого разделения (отдельного мониторинга) конкуренции в товарах из дальнего зарубежья и конкуренции с российскими товарами. Особенно актуальной эта проблема в России стала после августа 1998 г.

Совершенно никакого представления индексы концентрации не дают о неформальных отношениях потенциальных конкурентов на рынках сбыта. Для стран с долгой историей формирования рыночных отношений Ф. Шерер и Д.

Росс выделяют три основных типа межкорпоративных связей: управление семейными группами, участие финансовых посредников и личная уния [46, с. 8]. В зависимости от исторических условий и национальных традиций, в экономике каждой страны эти связи могут иметь разное соотношение. Но, в любом случае они не поддаются прямому статистическому описанию и требуют тщательных дополнительных исследований. Такие исследования оправдывают себя применительно к крупнейшим корпорациям, оперирующим на национальных рынках. В российских условиях попытки выявления межкорпоративных отношений, с одной стороны, облегчаются начальным этапом их формирования, но принципиально (а во многих случаях – абсолютно) затрудняются национальной спецификой первоначального накопления капитала [46, с. 8].

Таким образом, определение продуктовых и географических границ рынков, согласно Порядку проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках, представляет собой сложную и дорогостоящую процедуру. Установление продуктовых границ рынка предполагает составление перечня товаров-заменителей, исследование взаимозаменяемости с точки зрения потребителей и производителей. В качестве информационной основы для такого рода исследований рекомендуется использовать классификаторы, товарные словари, ГОСТы, результаты экспертиз, опросы потребителей и др. Географические границы рынков предполагается устанавливать на основе списков поставщиков и покупателей, определения территорий, на которых покупатели имеют возможность приобретения товаров. Реализация этих процедур требует от государственных органов значительных финансовых или людских ресурсов, поскольку изучение рынков предполагает минимально необходимую квалификацию в разных областях знаний штатных сотрудников либо привлечение на договорной основе специалистов со стороны. Если же принять во внимание огромное число рынков, требующих изучения с точки зрения конкуренции, то перспективы получения сколько-нибудь представительной информации становятся сомнительными.

Развитие мониторинга конкуренции в рамках традиционного статистического подхода имеет ряд существенных ограничений. Во-первых, не все аспекты конкуренции имеют цифровое представление, с которым работает государственная система. Например, неформальные договоры о разделе рынков сбыта или кооперации при решении финансовых проблем не могут быть выражены в цифрах. Во-вторых, предприятия могут умышленно искажать отчетные данные, достоверность которых не может быть проверена по другим источникам. Причины понятны: опасение применения карательных мер со стороны государства и низкий авторитет статистических органов. Более того, предприятия пренебрежительно относятся к любой отчетности, направляемой в государственные органы. В-третьих, низкий должностной статус людей, заполняющих формы статистической отчетности, принципиально ограничивает достоверность новой информации, которую статистические органы попытаются собрать для удовлетворения запросов Комитета антимонопольной политики РФ. Например, реальное количество конкурентов на рынках сбыта предприятия может оценить ограниченный круг высших руководителей, которые не имеют отношения к заполнению форм обязательной статистической отчетности. В-четвертых, попытка собрать детализированные сведения о многих аспектах конкуренции (с целью их дальнейшего агрегирования в стенах Госкомстата или Комитета антимонопольной политики РФ) может привести к тому, что некоторые стороны этого сложного явления могут просто выпасть из анализа по причине умышленного отказа предприятий сообщать истинные данные о деликатных сторонах конкуренции [46, с. 7].

Организация сбора детальной дополнительной информации о рынках сбыта силами государственных органов (статистическими комитетами или территориальными управлениями Комитета антимонопольной политики РФ) представляется нам малоперспективной, поскольку вряд ли стоит рассчитывать на то, что предприятия согласятся регулярно делиться дезагрегированной коммерческой информацией о себе, своих партнерах или конкурентах с представителями власти, от которой они могут ожидать скорее карательных действий, не-

жели поддержки. Совсем другое отношение у руководителей предприятий формируется к независимым организациям, общение с которыми не может вызвать преследований по причине нарушения предприятием каких-либо нормативных актов, а может оказаться информационно полезным.

Перечисленные особенности индексов концентрации приводят к тому, что эти показатели рекомендуется использовать как приблизительные и только в общем контексте [126, с. 87]. Добросовестным исследованиям рекомендуется также исключать отрасли с плохо определенными границами и прибегать к ряду корректирующих приемов.

1.3.2. Методы, применяемые на предприятиях

Данные методы являются менее формализованными, и в то же время они более содержательны и всесторонни. Эти методы направлены на оценку конкурентоспособности продукции конкретного предприятия. Таким образом, проводя мониторинг конкуренции, фирмы могут наиболее адекватно оценивать конкурентную ситуацию на рынке [51, с. 12].

Изучение конкуренции на основе концепции Ф. Котлера. Ф. Котлер в своем труде «Маркетинг Менеджмент» [70, с. 298], рассматривает деятельность компании с точки зрения удовлетворения потребностей одного клиента (рыночный подход). Например, производитель программного обеспечения обычно рассматривает как конкурентов других производителей аналогичной программы. Однако, с точки зрения потребностей покупателей, приобретая программу текстового редактора, покупатель на самом деле хотел бы получить «возможность написания». Данная потребность может быть удовлетворена карандашами, ручками, пишущими машинками. Таким образом, рыночная концепция конкуренции открывает компании глаза на широкий круг действительных и потенциальных конкурентов и стимулирует долгосрочную стратегию рыночного планирования.

Обыденный анализ отрасли и рынка с помощью карты «поля боя» товар/рынок может помочь определить конкурентов. Ближайшие конкуренты фирмы — это компании, преследующие те же цели и придерживающиеся сходной стратегии. Группа компаний называется стратегической группой, если они следуют сходной стратегии на данном целевом рынке. Компании необходимо определить стратегическую группу, с которой она конкурирует.

Планируя вход в отрасль, компания составляет таблицу, пример которой показан в прил. 2.

Идентификация стратегических групп позволяет компании осознать некоторые важные моменты:

Высота барьеров на входе в каждую группу различна. Легче всего войти в группу Б с максимальными инвестициями в вертикальную интеграцию, повышение качества и имиджа. Наиболее высокие барьеры – на пути в группу А и В.

Если компания «вступает» в одну из групп, ее члены становятся ее основными конкурентами. Чтобы преуспеть в борьбе с ними, необходимо обладать значительными конкурентными преимуществами.

Помимо соперничества между участниками группы, может обостриться и соперничество рыночных стратегических групп, легко может вспыхнуть война за определенный сегмент целевых потребителей. Покупатели могут не заметить особой разницы в предложениях разных стратегических групп; каждая группа может перейти к стратегии расширения своей доли рынка, особенно в тех случаях, когда силы компаний примерно равны, а препятствия мобильности между группами незначительны.

Для определения отраслевых стратегических групп к двум параметрам (прил. 2) можно присовокупить технический уровень, методы производства, географические рамки, т.к. каждая группа обычно носит более специализированный характер.

Отрицательный момент здесь состоит в том, что компании необходима детальная информация о бизнесе каждого конкурента, маркетинге, производстве, научных разработках, финансовой и кадровой стратегии; о качестве продук-

та, его характеристиках и ассортименте; об обслуживании покупателей, о ценовой политике, о стратегии торговых агентов, о программной рекламе и сбыте.

Очевидно, что компании должны постоянно отслеживать изменения предпочтений покупателей и быть готовыми к просмотру стратегии для удовлетворения вновь возникающих потребностей.

После того, как компания определила своих основных конкурентов, она должна задать себе вопрос: «Что ищет каждый из конкурентов на рынке? Что движет им?»

Цели конкурентов формируются под воздействием разнообразных факторов: размеров компании, ее истории, квалификации менеджмента, финансовой ситуации и отношений собственности.

Смогут ли конкуренты достичь поставленных целей, зависит от их ресурсов и возможностей. Первый этап оценки сильных и слабых сторон конкурента – получение информации о бизнесе каждого соперника. И здесь опять всплывает все тот же недостаток – доступность информации. Компании получают подобную информацию через вторичные данные, из личного опыта и по слухам. Увеличить ее объем позволяет проведение первичных маркетинговых исследований потребителей, поставщиков и лидеров.

Анализируя конкурентов необходимо обязательно рассмотреть три переменные:

- доля рынка: доли конкурентов на целевом рынке;

- доля «ума»: процент потребителей, которые, отвечая на вопрос: назовите компанию, которая первой приходит на ум при упоминании данной отрасли — вспоминают ваших конкурентов;

- «доля сердца»: процент потребителей, отвечая на вопрос: назовите компанию, продукт которой вы предпочли бы купить — точно также назвали конкурентов.

Между этими тремя переменными существует интересная взаимосвязь: компании, доля «ума и сердца», которых возрастает, неизбежно увеличат и свою долю рынка и доходы.

В поисках слабостей конкурентов компания должна выявить их неверные допущения о своем рынке и бизнесе. Такие заблуждения конкурента – существенное преимущество ее соперника.

Кроме того, весьма активным может оказаться анализ ощущаемой потребителем ценности, который позволяет выявить сильные и слабые стороны компании в сравнении с ее конкурентами.

Цель анализа – определение потребностей покупателей в заданном целевом сегменте рынка и восприятия потребителями относительной ценности конкурирующих поставщиков.

Основными ступенями анализа продукта являются: определение ценных для потребителей атрибутов продукта, количественная оценка значимости различных атрибутов, оценка соответствия компании и конкурентов оценкам значимости атрибутов товара потребителями и отслеживание изменения приоритетов потребителей.

После проведения анализа восприятия потребителями ценности продукта компания готова к началу атаки на конкурентов.

Методику исследования конкуренции на основе модели М.Портера разработали генеральный директор консалтинговой фирмы «Политекс» В.Д. Шкардун и эксперт консалтинговой фирмы Т.М. Ахмятов [127, с. 44].

Конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, поэтому для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М. Портера учитываются следующие группы факторов:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов («центральный ринг») – ситуация в отрасли;

- конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями, — влияние товаров-заменителей;

- угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;

- позиции поставщиков, их экономические возможности – выявление поставщиков;

- позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей.

Каждая из рассматриваемых сил конкуренции может оказывать различное, как по направлению, так и по значимости воздействие на ситуацию в отрасли, а их суммарное воздействие в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли, прибыльность отрасли, место фирмы на рынке и ее успешность.

Основные факторы, определяющие уровень конкуренции в отрасли, объединенные в группы, а также признаки их проявления представлены в прил.3.

Таким образом, появляется возможность оценить значимость факторов по степени проявления их признаков на рынке исследуемого продукта и сделать заключение об общем уровне конкуренции на данном рынке.

Проанализируем характер влияющих факторов, входящих в группу «ситуация в отрасли».

Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке, в наибольшей мере определяют уровень конкуренции. В принципе, интенсивность конкуренции считается наибольшей, когда на рынке присутствует значительное число конкурентов приблизительно равной силы, причем совсем необязательно, чтобы конкурирующие фирмы были особенно крупными. Вместе с тем это правило не является универсальным и всегда верным с позиции фирмы, проводящей исследования рынка. Так, для крупной фирмы, обладающей мощными ресурсами и многочисленными преимуществами, конкуренцию представляют, как правило, только фирмы близкого размера с аналогичными возможностями. Напротив, для средней и, тем более, небольшой фирмы наличие даже одного крупного конкурента может оказываться существенным препятствием для успешного сбыта. Необходимо отметить, что число работающих на рынке фирм, свидетельствующее о высокой степени конкуренции, может значительно измениться в зависимости от отрасли и даже сферы деятельности.

Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли отражает возможность фирм расширять комплекс работ и услуг в данной сфере деятельно-

сти. Наличие на рынке большого числа конкурирующих фирм, имеющих высокую степень диверсификации услуг, свидетельствует о невозможности ухода в «нишу», то есть, ухода от конкурентной борьбы посредством специализации на каких-то работах или услугах. Таким образом, высокая степень унификации сервисных услуг по товару в отрасли действует в сторону понижения конкуренции на исследуемом рынке.

Изменение платежеспособного спроса на рынке усиливает или ослабляет действие первых двух факторов. Действительно, увеличение объема смягчает, а уменьшение, наоборот, — обостряет конкуренцию на рынке.

Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке, действует в направлении обострения конкуренции. Действительно, когда каждый производитель предлагает свою модель изделия или свой комплекс услуг, предназначенный для одного сегмента рынка, конкуренция сводится к минимуму. И, наоборот, при выпуске всеми производителями однородной продукции, предназначенной в равной степени для всех потребителей, конкуренция между ними высока. Конечно, это крайние случаи. На практике продукция на любом рынке в той или иной степени дифференцирована, что не отменяет конкуренцию, а лишь несколько снижает степень конкурентной борьбы.

Издержки переключения клиентов с одного производителя на другого, особенно при значительных объемах послепродажного обслуживания, могут в некоторой степени снизить уровень конкуренции, угрожающей фирме-поставщику. Действительно, заранее предусмотренные особенности поставляемого продукта могут сделать невыгодным или просто невозможным приглашением сторонней фирмы для послепродажного обслуживания.

Барьеры ухода с рынка работают в направлении повышения конкуренции на рынке. Если переключение на другой отраслевой рынок или выход из данной сферы бизнеса сопряжены со значительными издержками (ликвидация основных фондов, потеря сбытовой сети и др.), то естественно ожидать большого упорства вытесняемых с рынка фирм в борьбе за свои позиции.

Барьеры проникновения на рынок тесно связаны с предыдущим фактором и действуют в прямо противоположном направлении, то есть повышение барьеров способствуют снижению конкуренции, и наоборот. Это обусловлено потребностью в значительных инвестициях, необходимостью приобретения специальных знаний и квалификации и т.п. Барьеры проникновения тем выше, чем больше дифференциация по видам технологии, особенностям эксплуатационных характеристик и другим факторам. В этом случае действующие фирмы имеют преимущества перед вновь появляющимися конкурентами в силу их ориентированности на конкурентного заказчика, престижа и сбыта.

Ситуация на смежных товарных рынках оказывает значительное влияние на конкурентную борьбу на данном рынке. Высокий уровень конкуренции на смежных товарных рынках, как правило, ведет к обострению борьбы на данном рынке.

Стратегии конкурирующих фирм, действующих на рынке, рассматриваются с целью выявить различие и общность стратегических установок конкурентов. Так, если большинство фирм придерживается одной и той же стратегии, то уровень конкуренции повышается. Напротив, если большинство фирм придерживается различных стратегий, уровень конкуренции относительно понижается.

Привлекательность рынка данного продукта в значительной степени определяет уровень конкуренции. Например, резкое расширение спроса вызывает бурный приток конкурентов.

Теперь рассмотрим, каким образом сказывается на уровне конкуренции отрасли влияние потенциальных конкурентов.

Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров, то есть тех трудностей и издержек, которые приходится преодолеть «новичку» по сравнению со «старожилами» отрасли.

Факторами, снижающими давление со стороны новых конкурентов, являются потребность в начальном капитале для проникновения в отрасль; эф-

фективный масштаб производства, временно не достижимый для «новичка»; затрудненный доступ к каналам распределения и т.п.

Влияние поставщиков проявляется следующим образом. Поставщики взаимодействуют с фирмами, оказывают на них непосредственное влияние, которое усиливается в следующих случаях:

- продукция поставщиков сильно дифференцирована или уникальна — следовательно, покупателю сложно сменить поставщика;

- фирмы отрасли не являются важными клиентами для поставщика;

- затраты на переход к другому поставщику высоки;

- давление поставщика может быть снижено посредством создания альтернативных каналов поставок.

Покупатели в большей степени могут влиять на силу конкуренции в отрасли. Эта сила возрастает в следующих случаях:

- продукция стандартизирована и не дифференцирована;

- покупаемые товары не занимают важного места в приоритетах покупателя;

- покупатель имеет хорошую информацию обо всех возможных поставщиках.

Влияние покупателя ослабевает при расширении границ отраслевого рынка, дифференциации и специализации продукта, координации усилий производителей отрасли, отсутствии товаров-заменителей.

Научно-технический прогресс предопределяет появление товаров-заменителей – новых товаров и услуг, способных успешно выполнять функции традиционных товаров. Давление предприятий, производящих товары-заменители, проявляется в том, что цены и доступность заменителей создают потолок цен для основных товаров в тех случаях, когда цены основных товаров выше этого потолка.

Конкуренция со стороны заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на него, какова стоимость переориентации. Чем ниже цена заменителя, меньше стоимость переориентации на заменитель и

выше качество товара, тем сильнее давление конкурентных сил со стороны заменителей.

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке оценивается экспертами в балльной шкале. В качестве экспертов могут привлекаться менеджеры и ведущие специалисты предприятия. Например, если фактор, по мнению эксперта, не проявляется на рынке или отсутствуют признаки его проявления, то сила проявления данного фактора оценивается в 1 балл; если фактор слабо проявляется – 2 балла; если фактор четко проявляется – 3 балла.

Рассмотренные факторы оказывают различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной значимости различных факторов конкретный «вес» каждого из них определяется непосредственно в ходе анализа.

Полученная таким образом оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции на рынке представляет собой средневзвешенный балл (b) [127, с. 49]:

$$b = (1/m \cdot n) \cdot \sum_{i=1}^{m} ki \cdot \sum_{j=1}^{n} bij \qquad (1.5.),$$

где bij – бальная оценка j – го эксперта степени проявления i –го фактора;

n – количество экспертов;

ki – коэффициент важности i – го фактора;

m – число рассматриваемых факторов.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы (рис. 1.9.):

Рис. 1.9. Оценка степени влияния силы конкуренции на рынке

Источник: Шкардун В.Д., Ахмятов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке. // Маркетинг в России и зарубежом. — 2000. — № 4.

- уровень силы конкуренции очень высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал [(bcp+bman)/2, bmax], где bcp — средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого проявления факторов конкуренции на рынке; bmax — средневзвешенный балл, соответствующий случаю четкого проявления факторов конкуренции на рынке;

- уровень силы конкуренции высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал [bcp, (bcp + bmax)/2];

- умеренный уровень силы конкуренции, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал [(bmin+bcp)/2, bcp], где bmin — средневзвешенный балл, соответствующий случаю непроявления факторов конкуренции на рынке;

- пониженный уровень конкуренции, если полученный средневзвешенный балл попадает в интервал [bmin, (bmin+bcp)/2];

- кроме того, на этапе анализа факторов конкуренции осуществляется прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов. Прогнозная оценка изменения действия фактора соответствует, например, следующим балльным оценкам: «+1» — если действие фактора будет усиливаться, «О» — остается стабильным, «- 1» — будет ослабевать.

На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов определяется средневзвешенная оценка прогноза развития сил конкуренции на рынке (С) [127, с. 50]:

$$C = 1/(m \cdot n) \cdot \sum_{i=1}^{m} ki \cdot \sum_{j=1}^{n} cij \qquad (1.6.),$$

где: cij — балльная оценка j- го эксперта прогноза развития фактора;

n — количество экспертов;

ki — коэффициент важности i — го фактора;

m — число рассматриваемых факторов.

В том случае, когда средневзвешенная оценка прогноза попадает в интервал (0,25, 1), делается вывод о повышении уровня силы конкуренции на рынке, (-0,25; 0,25) – уровень силы конкуренции останется стабильным (-1; -0,25) – понизится (рис.1.10).

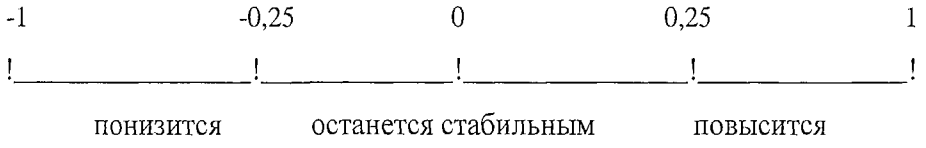


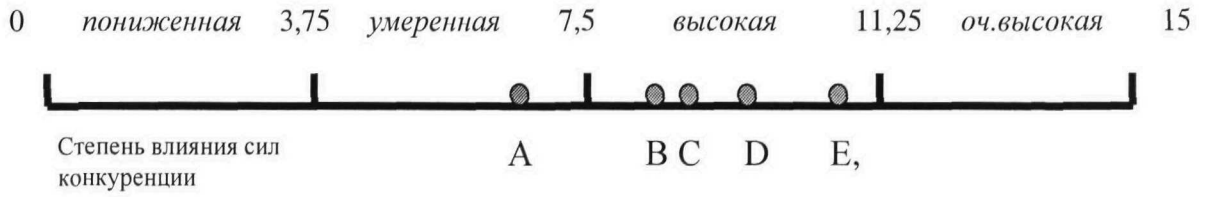
Рис. 1.10. Оценка прогноза развития уровня силы конкуренции на рынке

Источник: Шкардун В.Д., Ахмятов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке. // Маркетинг в России и зарубежом. – 2000.- № 4.

Методику Шкардуна В.Д., Ахмятова Т.М. можно применить при проведении маркетинговых исследований конкуренции на отраслевых рынка. Причем качественная информация о степени конкуренции на рынке отрасли и прогнозе ее изменения, полученная от экспертов, вполне достаточна для анализа ситуации отрасли и тенденции ее изменения при разработке маркетинговой стратегии фирмы.

В своем исследовании 2005 г. мы провели опрос нескольких предприятий молочной промышленности. Провести обследование всех предприятий не удалось в силу различных причин. Кроме предприятий исследуемого рынка, мы провели опрос на ОАО «Аньковское» (смежный рынок сыров), а также опросили заместителя начальника областного управления сельского хозяйства и продовольствием.

После проведенного исследования и обработке анкет мы можем представить количественные показатели исследования конкуренции на рынке цельномолочной продукции Ивановской области (рис.1.11).



где А — ООО «Ивановомолокопродукт»;

В — Управление с/х и продовольствием Ивановской области;

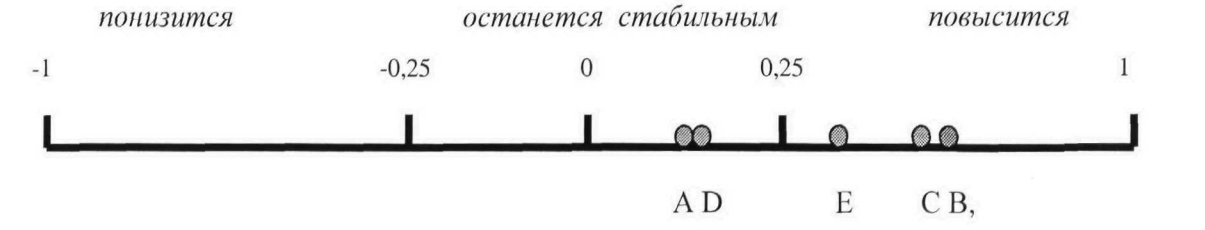
С — ОАО «Аньковское»;

D — ОАО «Кинешемский гормолзавод»;

Е — Молочный завод «Содружество»(п. Лежнево, Ивановская обл.).

Рис.1.11. Оценка степени влияния силы конкуренции на рынке цельномолочной продукции

По мнению большинства менеджеров исследуемых предприятий, конкуренцию на рынке можно назвать высокой. За исключением ООО «Ивановомолокопродукт», которое определяет конкуренцию как «умеренная». На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов определяется средневзвешенная оценка прогноза развития сил конкуренции на рынке (рис.1.12).



где А — ООО «Ивановомолокопродукт»;

В — Управление с/х и продовольствием Ивановской области;

С — ОАО «Аньковское»;

D — ОАО «Кинешемский гормолзавод»;

Е — Молочный завод «Содружество» (п. Лежнево, Ивановской обл.).

Рис. 1.12. Оценка прогноза развития уровня силы конкуренции на рынке цельномолочной продукции

В данном исследовании часть экспертов считает, что ситуация на рынке останется стабильной и не будет меняться. А часть, полагает, что конкуренция усилится.

После количественного анализа мы можем перейти к анализу качественных показателей.

По результатам исследования мы сделали обобщенные выводы.

Ситуация в отрасли. Большинство экспертов считают, что на рынке имеется группа равных по мощности фирм, которые либо превосходят, либо равны исследуемым. Кроме того, на рынке присутствуют и мелкие фирмы, которые усиливают конкуренцию в отрасли. Так, Костромской государственный молочный завод (КГМЗ) считает своим конкурентом на локальном рынке небольшой перерабатывающий завод, находящийся рядом. По мнению менеджеров КГМЗ, он вполне может конкурировать с их заводом (лучше творог и творожная масса). Конечно, конкуренция идет не по качеству и даже не по вкусовым характеристикам. Небольшой завод может предложить более удобную упаковку, а также более тесные связи с покупателями. Наличие таких небольших перерабатывающих заводов усиливает интенсивность конкуренции. Некоторые эксперты предсказывают в будущем появление на рынке крупных конкурентов путем укрупнения старых (слияние агроколхозов с предприятиями) или вторжения из-за пределов области.

Набор сервисных услуг в отрасли в целом идентичен, и в перспективе не появится ничего нового, ведь произведя товар и доставив его клиенту, мы можем предложить его замену. К этому можно добавить еще и рекламную поддержку, хотя предоставление этой услуги сталкивается с отказом местных СМИ в размещении информации о продукции. Следует отметить, что практически всеми предприятиями отрасли используется система прямой доставки, что позволяет усилить контакт с покупателями. И, хотя эта система и увеличивает накладные расходы, она улучшает имидж фирмы. Чтобы как-то снизить расходы, приходится устанавливать минимальный размер поставки (на КГМЗ он составляет 800 рублей).

В отрасли наблюдается увеличение платежеспособного спроса, что несколько ослабевает конкуренцию на рынке. В перспективе ситуация в целом координально не изменится, хотя в этом явлении существует сезонность по ассортименту – так, если летом хорошо продается мороженое, то зимой – молоко (по данным КГМЗ). На аналогичное изменение спроса указывают и другие эксперты. Директор молочного завода «Содружество» отмечает увеличение спроса на молоко в зимний период.

Большая часть экспертов отмечает высокую степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке. Этот фактор усиливает конкуренцию. На практике на рынке продукция в той или иной степени дифференцирована, что снижает степень конкурентной борьбы. В перспективе одни эксперты прогнозируют специализацию каждого предприятия, другие, наоборот, считают, что в ассортименте продукции предприятия должен быть широкий спектр товаров, но все сходятся на том, что ситуация изменится.

Издержки переключения клиента с одного производителя на другого незначительны, т.е. вероятность ухода клиентов к конкурентам высока. Многие эксперты указывают на психологическую привязанность покупателей к своим продавцам. Действительно, если покупатель знает, что товар, который он заказывал, привезут точно в срок, в нужном объеме, и, если что-то не устроит в его качестве, он сможет этот товар поменять, то покупатель будет стремиться сохранить эти связи как можно дольше. В будущем предприятия приложат все силы, чтобы сохранить эти связи и развивать новые.

Все менеджеры уверены, что на рынке существуют отдельные фирмы, осуществляющие агрессивную политику укрепления своих позиций за счет конкурентов. Их число только увеличится.

Ситуация на смежных товарных рынках может оказывать сильное влияние на исследуемый рынок. Уровень конкуренции на смежных товарных рынках получил высокую оценку. По нашей просьбе менеджеры ОАО «Аньковское» (рынок жирных сыров является смежным для рынка цельномолочной

продукции) дали исследуемому рынку оценку. По их мнению, уровень конкуренции на рынке довольно высок.

Влияние потенциальных конкурентов. Теперь рассмотрим, как сказывается на уровне конкуренции влияние потенциальных конкурентов. Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров, т.е. трудностей и издержек, которые приходится преодолевать новичку. Эксперты определили данную вероятность как вышесреднюю. Отмечая, что для входа на рынок требуется относительно небольшой капитал, а также существует возможность создания собственной системы распределения, опрашиваемые считают, что у старожилов нет существенных технологических преимуществ перед новичками. Но, все же фирмы стараются изменить ситуацию. Так, КГМЗ готовится ввести в производство новый продукт.

Влияние поставщиков. Поставщики отрасли не оказывают сильного влияния, так как предприятия отрасли являются важными клиентами для фирм-поставщиков. Также отмечается, что предприятия имеют несколько поставщиков.

Исключением из общей оценки выступает мнение директора молочного завода «Содружество». Для его предприятия влияние поставщиков значительное, т.к. высока стоимость перехода к другому поставщику, присутствие одного мощного поставщика и небольшая значимость фирмы в глазах поставщика. В частности, поставщики «Содружества» летом, когда надои молока большие, стараются избавиться от него и предлагаю его всем покупателям по меньшим ценам; зимой ситуация меняется и поставщики избирательно подходят к поиску покупателей. Им выгоднее поставить молоко в Москву. Ряд фирм пытается бороться с такими действиями поставщиков, бойкотируя покупку молока какое-то время летом 2002г. В результате, поставщики были вынуждены снизить цены на молоко, и заключить договор о внеочередной поставки молока в зимний период. Решение данных проблем видится в слиянии колхозов и предприятий и образовании агропредприятий.

Влияние покупателей. Оценка влияния покупателей варьируется от незначительной до высокой. ООО «Ивановомолокопродукт» считает влияние покупателей незначительным. Это объясняется их количеством (покупателей много и они мелкие) и тем, что товар отрасли является важным в номенклатуре закупок покупателя.

Для молочного завода «Содружество» влияние покупателей выражается средне. Сильное влияние покупатели оказывают на КГМЗ. И, хотя товар является важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя, их число достаточно большое, все же это влияние сильно. Это может быть объяснено только тем, что предприятие имеет несколько крупных покупателей из Москвы. Кроме двух-трех крупных оптовиков, фирма является структурным звеном ТД «Холод». Доля этих покупателей в закупке товара высока: на их долю приходится 60-70% поставки, тогда как на остальные организации (35 организаций, 37детских садов, несколько заводов и фабрик, районные больницы) только 30-40 %. Данное влияние фирма пытается смягчать путем налаживания дружеских отношений с указанными крупными покупателями. А также, фирма подстраивается под их спрос. Так, недавно была запущена в производство новая упаковка, которая, к сожалению, не прижилась у нас из-за своей высокой стоимости. Однако она имеет много преимуществ перед обычной упаковкой: эффектнее смотрится на прилавке, эстетичнее на столе, удобна в использовании, крепкая при транспортировке, экологична.

Влияние товаров-заменителей. Все эксперты сходятся во мнении, что товары-заменители оказывают существенное влияние на продукт. Это объясняется более низкой ценой и доступностью, причем, стоимость переключения на товар-заменитель низка. Кроме того, поддержание качества товара отрасли требует более высоких издержек, чем товара-заменителя. В будущем это влияние только усилится.

Таким образом, возникает проблема увеличения доли местных производителей в регионе. Бесспорно, для этого есть возможности, как у самих предприятий, так и у органов исполнительной и законодательной власти [37].

Со стороны государственных органов необходимо:

- для снижения издержек на электроэнергию необходимо ходатайствовать перед Законодательным собранием Ивановской области о включении предприятий молочной отрасли в перечень сельскохозяйственных потребителей электрической энергии на производственные нужды;
- контролирующим структурам усилить работу и ужесточить контроль за качеством ввозимой продукции и сроками ее реализации за пределами области;
- предоставление молочного оборудования по лизингу;
- предоставление льготных кредитов.

Со своей стороны, предприятия тоже могут повысить конкурентоспособность своей продукции путем снижения издержек, расширения ассортимента выпускаемой продукции, организации эффективной системы сбыта, проведения рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта.

В итоге исследования мы смогли оценить влияние основных сил конкуренции на рынке цельномолочной продукции Ивановской области. Графические результаты представлены на рис. 1.13.

1.3.3. Методы, используемые в научно-исследовательских организациях

В связи с тем, что статистические методы оценки концентрации характеризуют лишь одну, хотя возможно и самую важную (базовую, исходную), сторону конкуренции, стали предприниматься попытки систематически собирать и использовать и другие показатели, описывающие конкурентные отношения предприятий на рынках сбыта. В немалой степени этому способствовало развитие нового способа регулярного статистического наблюдения – анкетных опросов руководителей предприятий.

Рис. 1.13. Оценка влияния основных сил конкуренции на рынке цельномолочной продукции Ивановской области

Анкетный подход к сбору экономической информации имеет принципиальные особенности, которые позволяют существенно расширить состав и улучшить информативность показателей. Во-первых, в ходе анкетных опросов можно собирать не только количественные, но и качественные показатели (на-

пример, помехи росту производства, оценки достаточности модностей, оценки запасов готовой продукции и т.д.). Во-вторых, при помощи анкет можно собирать информацию, которой владеют только руководители предприятий (например, реальное финансовое состояние предприятий, планы предприятия в области производства и цен, прогнозы изменения спроса, инвестиционные предпочтения). Аналитическая ценность анкетных опросов существенно возрастает при регулярном характере их проведения. В этом случае результаты опросов приобретают форму традиционных временных рядов и могут быть широко использованы в экономическом анализе наряду с привычными статистическими данными.

Если новые вопросы включаются в анкеты отдельных, разовых опросов, то статистическая ценность таких результатов невелика. Причин несколько. Во-первых, разовые опросы, как правило, малорепрезентативны, поскольку охватывают небольшое число предприятий. Во-вторых, отношение предприятий к заполнению новых анкет настороженное – велико число отказов. В-третьих, у руководителей предприятий отсутствуют стимулы к заполнению разовых анкет – работа переадресуется на более низкий уровень. В-четвертых, такие анкеты включают большое количество вопросов, поскольку организаторы хотят за один опрос охватить много проблем, и таким образом, снижается качество ответов на вопросы.

Вместе с тем включение новых вопросов в разовые анкеты обычно практикуется в научных проектах, которые изначально носят пионерский характер, и позволяет, таким образом, исследовать целесообразность широкомасштабного использования новых индикаторов. Однако здесь возникает проблема последующего развертывания регулярных опросов, результаты которых имеют уже практическую ценность и могут быть использованы так же как результаты статистического мониторинга.

В ходе регулярных анкетных опросов уже собирается ряд характеристик конкуренции: оценка конкуренции на рынках сбыта, оценка конкурентоспособности выпускаемой продукции, абсолютное число конкурентов предприятия на

рынках сбыта, появление новых конкурентов на рынках сбыта за истекший период, оценка возможности копирования продукции другими производителями, изменение конкурентных позиций предприятия за истекший период. Все перечисленные вопросы за исключением последнего используются в системе лонгитюдных опросов, проводимых раз в год в ряде европейских стран под руководством CEPS/INSTEAD (Люксембург). Их результаты не получили широкого распространения и используются в основном в чисто научных целях.

Последний показатель во второй половине 90-х годов появился в составе европейской гармонизированной анкеты конъюнктурного теста, рекомендованного Комиссией ЕС для всех стран континента. Принципиальное отличие конъюнктурных опросов состоит в том, что они проводятся регулярно (ежемесячно или ежеквартально), охватывают представительную часть промышленных предприятий и давно получили статус статистических данных в рамках Организации экономического развития и сотрудничества (Shot-Term Ekonomic Indicators Transition Economics – OECD, Paris) и Евростата (European Economi Supplement B Business and Consume Survey Recults)Вместе с тем для большей части российских экономистов (как исследователей, так и государственных служащих) богатые возможности и новые результаты конъюнктурных опросов до сих пор малоизвестны и практически не используются.

Конъюнктурные опросы (КО) представляют собой почтовые анкетные опросы руководителей предприятий по стандартной анкете. Благодаря этим опросам открываются новые возможности мониторинга конкуренции:

Любой анкетный опрос позволяет собирать ответы респондентов по поводу широкого набора показателей, имеющих отношение к конкуренции, но не обладающих количественным статистическим выражением.

Предприятия обладают наиболее полными сведениями о ситуациях на своих рынках. Результаты опросов позволяют получить оценки всех видов конкуренции. Установление кооперационных отношений с руководителями предприятий.

В 2003 г., в ходе подготовки работы на Всероссийский конкурс научно-технических и инновационных работ по гуманитарным наукам среди студентов высших учебных заведений нами было проведено исследование [52].

В ходе работы над проектом был проведен телефонный опрос десяти предприятий текстильной отрасли г. Иваново. Руководители четырех предприятий отказались отвечать по телефону на какие-либо вопросы. Объясняется это осторожностью при ответе на телефонные звонки. Предприятия учитывают возможность разговора с конкурентом. Поэтому, отказываясь от телефонных переговоров, они проводят, таким образом, профилактику промышленного шпионажа.

На каждом из шести предприятий нами было опрошено по шесть сотрудников (руководитель и топ-менеджеры). Респондентов, ответивших на вопрос «Хватает ли Вам информации для анализа конкурентной среды?», можно разделить на две равнозначные группы. Половине опрошенных для анализа конкурентной среды вполне достаточно тех данных, которыми они располагают. Вероятно, на этих предприятиях проводят некоторую работу по сбору необходимой информации. Другие респонденты не располагают информацией о конкурентной среде. У большинства из них подобная работа вообще не ведется (нет отдела, который занимался бы данной работой или работа отдела не правильно построена), поэтому вакуум остается не заполненным. Таким образом, у половины респондентов наблюдается потребность в получении интересующей их информации. Но и первая группа предприятий, по нашему мнению, не отказалась бы от расширения информационной базы для более полного и всестороннего анализа.

Второй вопрос, который был задан респондентам, звучит следующим образом: «Какая организация, по Вашему мнению, может заниматься проведением подобных опросов?». Большинство отдало предпочтение органам статистики. Отчасти это можно объяснить традиционностью взглядов, которые присутствуют у большинства руководителей. Многие из них привыкли получать информацию только из одного источника — органов госстатистики. Принимая все

достоинства и недостатки данной организации, предприятия порой не имеют альтернативы, и им приходиться пользоваться их услугами. Получив несколько раз информацию, несоответствующую их требованиям, они прекращают сотрудничество. Сама вероятность того, что указанные органы будут заниматься проведением подобных опросов, мала. Для того чтобы органы статистики стали заниматься конъюнктурными опросами, необходимо решение, исходящее свыше. Без разрешения руководящих органов местные органы статистики проявлять инициативу не будут. Даже если высшие органы заинтересуются проведением опросов, вся подготовка займет значительное время, т. к. все действия в государственных организациях строго регламентированы. Большей гибкостью обладают независимые ассоциации и вузы, которые за относительно короткий срок имеют возможность полностью подготовиться к проведению опроса, провести его, обработать полученную информацию и в срок предоставить ответ респондентам. Бесспорно, указанные организации отличаются друг от друга. По нашему мнению, вузы наиболее подходят для проведения опросов. Вузы имеют доступ к практически неограниченному числу трудовых ресурсов – не только по количеству (привлечение студентов в ходе практических учебных занятий, аспирантов и т.п.), но и по качеству (для решения каких-либо вопросов могут быть привлечены люди разных специальностей). Кроме того, услуги, предоставляемые таким образом вузами, будут на порядок дешевле, чем у независимых организаций, т.к. проведение опросов будет являться для них, в отличие от независимых ассоциаций, не основной деятельностью, обеспечивающей основной доход. Но это не отразится на качестве проводимого исследования.

На третий вопрос «Считаете ли вы необходимым для Вашего предприятия принимать участие в подобных опросах?» подавляющее большинство опрашиваемых ответили «да». То есть, респонденты считают приемлемым для себя получение дополнительной информации через данный канал. Как отмечали многие, если бы данная система была хорошо отлажена, они обязательно бы приняли участие в опросе. А это значит, что на данную услугу существует

спрос, который должен быть перекрыт предложением. Следовательно, место на данном рынке услуг пока пустует.

Последний вопрос касался достоинств и недостатков опроса с точки зрения предприятий. Первое место среди недостатков занимает некомпетентность лиц, проводящих исследование. В связи с этим указывается невысокая достоверность данных опросов. На третьем месте стоит слишком дорогая плата за услугу. Организациям, которые будут заниматься проведением исследования, следует обратить внимание на эти замечания. Кроме недостатков, руководителями были выделены и достоинства. Главное достоинство работы, названное респондентами – получение интересующей их информации.

Следует отметить достаточно доброжелательное отношение при корректном подходе и вежливом разговоре. Для того чтобы начать проводить опросы предприятий силами вуза, необходимо пройти несколько подготовительных этапов. Первоначально нужно попытаться наладить контакт со многими предприятиями отрасли. Этот проект должен обсуждаться на высших уровнях управления. К положительному решению может привести помимо всего прочего и то, что многие руководители прекрасно знают вуз, а некоторые даже являлись его выпускниками. После того, как контакт будет установлен, необходимо определить проблемы, интересующие предприятия. Затем, грамотно составить анкету. Важным моментом является скорость предоставления обработанных результатов.

Подводя итог, можно сказать, проведение данных опросов обусловлено повышением спроса на предоставление подобных услуг. В роли организатора опроса, как мы считаем, должен выступать вуз. Проведению опросов должна предшествовать большая работа по общению с руководителями предприятий, с целью убедить их принять участие в этих опросах. Предпосылки создания на базе вуза подобной организации выше были перечислены, можно лишь обобщить: дешевизна предоставляемых услуг, доступ к трудовым ресурсам, возможность привлечения специалистов широкого профиля.

Выводы по 1 главе.

1. Установлено, что существует множество определений конкуренции, конкурентной среды, что является следствием многоаспектности данной категории, при этом, ни одно из существующих определений не характеризуют ее в полной мере.

2. Проанализировано понятие «глобализация» с точки зрения его влияния на конкурентную среду. Выявлены его признаки: одновременный охват несколько областей, многоаспектный характер гиперконкуренции, динамизм развития рынка, растущая агрессивность участников рыночного соперничества.

3. Уточнено понятие «конкурентная разведка», отличительной особенностью которого является рассмотрение конкурентной разведки как экономической категории с точки зрения системного подхода; предложено авторское видение роли конкурентной разведки в приобретении конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов;

4. Установлено, что конкурентный рынок в России еще очень молод. Конкурентная разведка не была частью бизнес образования российских предпринимателей или их прошлого опыта, а концепция конкурентной разведки не доведена до представителей высшего управленческого звена. Они не представляют, какую информацию можно получить в результате профессиональной обработки большого потока открытой информации. В этом кроется невостребованность конкурентной разведки.

5. Определено, что анализ конкурентной среды становится особенно важным, так как в деятельности фирмы большое значение приобретают факторы, дающие предприятию возможность гибко и адекватно реагировать на внезапные изменения в расстановке сил. Это означает, что руководство предприятия должно каждый раз принимать новое решение в соответствии с изменившейся ситуацией. При этом не может быть заранее запланированных оптимальных решений.

6. В работе рассмотрены традиционные методы оценки конкуренции, применяемые на предприятиях, антимонопольными органами, а также социо-

логические методы. В ходе исследования, проведенного автором совместно с МАП РФ (ныне Комитета антимонопольной политики РФ) был оценен уровень конкуренции на рынке цельномолочной промышленности Ивановской области традиционными методами.

На основе этого сделан вывод, что для полной и всесторонней оценки конкуренции на рынке традиционных методов недостаточно, что послужило толчком в поиске новых методов оценки конкурентной среды инструментами конкурентной разведки.

2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ИНСТРУМЕНТАМИ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

2.1. Необходимость разработки методики анализа конкурентной среды, адаптированной к новым условиям экономики

Как было показано в одной из публикаций проекта «Семь нот менеджмента», «в условиях появления новых рисков, связанных с быстрыми изменениями внешней среды, наступает новая эпоха, главной чертой которой является гибкость управления, быстрота реакции на внешние факторы» [105, с. 12].

Новая эпоха должна определить ключевую роль аналитической составляющей, т.е. функции обеспечения актуальной, специально ориентированной на принятие решений информацией о внешней среде фирмы. Для обозначения этой функции воспользуемся принятым в западной литературе термином «бизнес-разведка» (business intelligence), эквивалентом которого является термин «конкурентная разведка» (competitive intelligence).

Действительно, в последние годы на Западе наблюдается рост интереса к конкурентной разведке (далее для краткости КР). Общество Профессионалов Конкурентной Разведки уже насчитывает около 7000 членов из 64 стран мира и имеет 36 местных отделений; проходят многочисленные конференции, посвященные КР; выходят специальные издания; опубликован ряд книг. Большая группа фирм предлагает программное обеспечение (Cognos, IBM, MNIS, Seagate и др.) или базы данных (BSG, Gentia, LEXIS(r)-NEXIS(r)) специально для целей КР. Службы конкурентной разведки формируются в настоящее время практически на всех крупных и на многих средних американских фирмах.

Сегодня можно сказать, что конкурентная разведка эволюционировала как гибридный процесс деятельности по стратегическому планированию и маркетинговым исследованиям. На одном из этапов развития бизнеса компании начали широко применять стратегическое планирование в своей деятельности.

Важными составляющими всего этого процесса были анализ конкурента, потребителя и поставщика. Однако большинство компаний не было готово к тому, чтобы собирать и анализировать информацию на систематической и повседневной основе. Кроме того, деятельность по исследованиям и деятельность по планированию оставались отдельными процессами без какого-либо тесного взаимодействия.

Сама концепция конкурентной разведки существовала уже давно, но воплотилась в жизнь и оформилась только в середине 90-х годов. Люди, которые к тому времени уже профессионально занимались конкурентной разведкой, в 1986 году в США создали международное Общество Профессионалов Конкурентной Разведки (SCIP). Члены Общества считают деятельность по конкурентной разведке своей профессией [129, с. 38]..

Подобно многим инновационным и свежим деловым идеям, общее принятие конкурентной разведки деловым миром было достаточно медленным. И сама конкурентная разведка эволюционировала медленно, но сделала резкий рывок за последние несколько лет.

Многие компании организовали и эффективно сконцентрировали свои ресурсы для выполнения работы в сфере конкурентной разведки. Если взять американские источники, то по их оценкам, 100 % компаний из списка Fortune 100, 85% компаний из списка Fortune 500 и до 50% американских компаний среднего размера выработали у себя формализованный процесс конкурентной разведки. Так руководители фирмы Lexis-Nexis отмечают, что КР является неотъемлемой частью стратегического развития их компании (табл. 2.1).

Процессы и тенденции, которые наблюдаются в мировой экономике и менеджменте, позволяют сделать заключение, что развитые страны уже перешли от Индустриального Века к Веку Информации и, далее, идут к Веку Разведки.

Для того чтобы лучше понимать, что происходит в настоящее время, необходимо определить, что предшествовало этому наступающему Веку Разведки. Простая хронология, которую можно привести, очень показательна, по-

скольку она наглядно демонстрирует, что только XX-й век испытал гораздо больше перемен, чем 19 предшествующих веков. Вот вехи этой эволюции [49].

Таблица 2.1

Конкурентная разведка в фирме Lexis-Nexis

Показатель работы КР	Характеристика
Услуги	Мониторинг. Отслеживание действий определенной группы конкурентов (и их последствий)
	Профильные отчеты. Создание массивов информации об определенной группе конкурирующих фирм и/или их руководителей
	Разработка конкурентных ходов. Содействие продажам за счет выявления и использования конкурентных преимуществ
	Продвижение продукции. Привлечение клиентов, конкурентоспособность продукции, своевременность
	Специальные запросы
Продукция	Обновление информационной базы и демонстрация продукции представителем фирмы при личном визите
	Отчеты о конкурентах
	Информационные сообщения по электронной почте
	Использование электронной почты в интерактивном режиме
Преимущества	Обеспечение прогнозирования / анализа сценариев
	Готовность бизнеса к конкурентным действиям
	Исследование роста и возможности рынка
	Выделение сильных сторон рынка / продукции
	Идеи по продвижению продукции
	Информационная поддержка при создании альянсов и приобретения компаний
	Снижение финансовых рисков
	Осведомленность сотрудников

Источник: Гискис Х. Конкурентная разведка в фирме Lexis-Nexis // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

В начале 1900-х, то есть, в начале века — научная организация управления, объединяющая универсальные принципы эффективности и повышения уровня производственного инжиниринга.

В 30-е годы — управление человеческими отношениями, включая психологию побуждения, участия и улучшения условий труда.

В 40-е годы — исследования в сфере производственных операций, получившие старт с появлением компьютеров, решение задач с использованием количественных моделей.

С 50-х по 70-е годы — стратегическое планирование, диверсификация, синергии, реструктуризация, переразмещение активов, системный анализ.

В 80-е годы — управление в «японском стиле», обеспечение качества, новые подходы к контролю над инвентаризацией и производством.

В 90-е годы — усилия в направлении познавательного менеджмента, акцент на мышление, изучение, приобретение знаний, управление информацией и сведениями разведки, значительное улучшение связи и быстрое развитие информационных технологий.

Таким образом, в конце XX-ого столетия мы все эволюционировали в Век Информации. В то же время, ряд передовых компаний уже четко различает перед собой следующий Век — Век Разведки. Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентная разведка не медлила с появлением, а пришла в своё время, когда для неё созрели условия, и она стала объективно востребованной. Она является логическим продолжением, очередным этапом в общей эволюции мировой экономики и менеджмента.

Россия, для того, чтобы ее экономика была конкурентоспособной, не должна оставаться в стороне от этого процесса.

Многие из ведущих компаний одобрили информационные и разведывательные концепции, которые развивались в 90-е годы, но, в то же время, их внедрение вышло далеко за пределы их ожиданий. Это произошло из-за того, что информационные и разведывательные концепции требуют нового метода в рассмотрении бизнеса, и традиционные подходы к системам и разработке процесса в настоящее время уже неприменимы.

Большинство компаний, в конечном счете, пройдут этот этап обучения в начале двухтысячных годов. Когда они «прибудут на место», конкурентная разведка и конкурентное знание станут практикой XXI-ого столетия.

В рамках форума, прошедшего в конце ноября 2003 г. в Москве, информационно-аналитическая компания «Информбюро» провела круглый стол под названием «Конкурентные исследования: маркетинг, аналитика, бизнес-разведка. Средства, технологии, этика», на котором обсуждались и вопросы необходимости развития концепции КР в России.

Мнения участников форума разделились. Одни участники, ссылаясь на объективные факторы (незрелость, специфичность рыночных отношений в российской экономике) высказали точку зрения, что время для КР еще не пришло. По мнению Д.Фролова (Международный центр научной и технической информации), конкурентная разведка сегодня неактуальна в ряде областей — там, где рыночная ситуация нестабильна, где господствует монополизм, где нет реальной конкуренции. Многие предприниматели нуждаются не в КР, а, прежде всего, в улучшении менеджмента, логистики. Отметив, что КР у нас развивается в контексте безопасности бизнеса, индивидуальный предприниматель С. Малинин подчеркнул, что в условиях криминализации бизнеса спрос на КР невелик, рынок к ней не готов, поскольку привык к существованию такого явления как «крыша», которая и берет на себя некоторые важные функции КР. Конкурентная разведка востребована теми предпринимателями, которые начинали свой бизнес «с нуля». Она не нужна т.н. «олигархам», которые получили собственность из рук властей и в конкурентной борьбе по-прежнему рассчитывают скорее на административный ресурс, чем на рыночные инструменты.

Другая часть участников считает, что конкурентная разведка востребована даже в нынешних условиях уродливой рыночной экономики России. Одним из доводов служит наличие ряда специалистов, которые позиционируют себя как профессионалы конкурентной разведки. Уже создаются ассоциации профессионалов КР [95].. Другое дело, что в отличие от дисциплин маркетинга, которые преподаются в учебных заведениях России, специалистов по конкурентной разведке не готовят, и этим объясняется, почему заниматься КР пытаются многие маркетологи.

2.2. Анализ инструментов конкурентной разведки

2.2.1. Цели и задачи анализа конкурентной среды с помощью инструментов конкурентной разведки

При анализе инструментов конкурентной разведки первоначально необходимо определить цели и задачи, стоящие перед анализом конкурентной среды инструментами конкурентной разведки. Необходимо отметить, что методика анализа конкурентной среды – это система взглядов на определение основных условий, направлений и порядка практического решения задач по организации легального сбора информации фирмой в условиях острой конкурентной борьбы, посредством использования комплекса человеческих, материальных и информационных ресурсов, технических средств и технологий, процедур, методов и организационно-правовых мер позволяющих фирме вести конкурентную разведку.

В данных условиях, как показывает современных зарубежный и отечественный опыт, ни одно частное лицо, ни одна организация не может эффективно действовать без глубокого и всестороннего понимания рыночной среды или не располагая новейшей, достоверной и полной информацией о происходящем. На современном этапе, на наш взгляд, методика анализа конкурентной среды должна строиться на основании концепции конкурентной разведки.

Таким образом, конкурентная разведка является неотъемлемой частью деятельности предприятия. Наличие всесторонней информации помогает предприятию надежно противостоять любым попыткам конкурентов нанести ущерб интересам предприятия.

Система конкурентной разведки создается для обеспечения безопасности финансово-хозяйственной деятельности фирмы посредством аналитической обработки легальной информации о конкурентах, клиентах, партнерах, поставщиках и их клиентах в интересах развития и совершенствования представления о своей фирме на рынке товаров и услуг [22, с. 53].

Правовым фундаментом создания системы конкурентной разведки на предприятии является положение Устава о праве корпорации на обеспечение своей экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации и Положения о корпоративной разведке, которые могут утверждаться решением Совета директоров или учередителей.

Сегодня, в условиях глобализации экономики и гиперконкуренции, служащие отделов конкурентной разведки, не нарушая законы и нормы этики, собирают, анализируют и используют данные о конкурентах, уделяя особое внимание появлению новых конкурентов и технологий, которые могут изменить конкурентную ситуацию и обеспечить фирму-конкурента решающими конкурентными преимуществами.

Конкурентная разведка должна проводить мониторинг информации об изменении конкурентной среды; предоставлять пользователям информацию, имеющую значение для фирмы. Кроме того, следует определять, каким образом действия основных и потенциальных конкурентов могут затронуть текущие интересы предприятия [54, с. 130].

Необходимо обеспечить своевременное получение и представление пользователям надежной и подтвержденной всесторонней информации о способностях и возможностях каждого из основных и потенциальных конкурентов и их технических возможностях и технологических качествах продукта.

Не менее важно создать систему конкурентной разведки, которая обеспечивала бы своевременное и качественное удовлетворение всех информационных потребностей руководства и ведущих специалистов.

Анализ конкурентной среды с помощью системы конкурентной разведки – это совокупность сил и средств, которые призваны осуществлять сбор, обработку и анализ сведений о конкурентной ситуации на рынке в интересах всей фирмы.

В работе проведена декомпозиция целей конкурентной разведки (Рис. 2.1):

Рис. 2.1. Декомпозиция целей конкурентной разведки

Главной целью или целью 1-го уровня является информационная поддержка принятия управленческих решений высшего руководства для обеспечения конкурентного преимущества предприятия.

К целям 2-го уровня относятся:

- анализ конкурентной ситуации;
- прогнозирование будущих изменений конкурентной среды;
- информационная поддержка решений специалистов на всех уровнях;
- мониторинг действий приоритетных и второстепенных конкурентов.

На основании декомпозиции целей сформулированы задачи конкурентной разведки, условно разделенные автором на задачи тактической и стратегической разведки (рис. 2.2).

Задачи тактической разведки определяют основные моменты сбора и анализа сведений тактического характера для принятия решений по текущим проблемам коммерческого и технологического плана. Тактическая разведка выявляет наиболее вероятные угрозы для бизнеса с оценкой возможных потерь, постоянно следит за признаками появления угроз.

Задачи конкурентной разведки

Задачи тактической разведки	Задачи стратегической разведки
- определение областей возможных технологических «прорывов» со стороны конкурентов; - оценка состояния и показателей работы основных поставщиков; - получение сведений о новых клиентах и их потребностях; - характеристика основных конкурентов; - определение конкурентов, рассматривающих возможность проникновения на рынок; - поиск информации о приобретениях и продаже основных активов конкурентами, клиентами и поставщиками; финансовые инициативы основных игроков на рынке.	- сбор информации о глобальных процессах в экономике, политике, технологии и т.п. - поиск резервов для стратегического плана компании по формированию будущей конкурентной среды; - поиск выгодных стратегических партнеров; - прогнозирование наиболее вероятного сценария развития рынка; - разработка рекомендаций по стратегическим инвестиционным решениям.

Рис. 2.2. Задачи конкурентной разведки

Направления сбора информации при тактической разведке:

- области возможных технологических «прорывов» конкурентов;
- состояние и показатели работы основных поставщиков;
- новые клиенты, их потребности;
- характеристика основных конкурентов;
- конкуренты, рассматривающие возможность проникновения на рынок;
- информация о приобретениях и продаже основных активов конкурентами, клиентами и поставщиками; финансовые инициативы основных.

Стратегическая конкурентная разведка предполагает сбор и анализ стратегической информации о глобальных процессах в экономике, политике, технологии и т.п., которые могут повлиять на деятельность фирмы.

В плане стратегических решений возможны следующие направления:

- предоставление ресурсов для стратегического плана компании по формированию будущей конкурентной среды.

- поиск выгодных стратегических партнеров.

- определение наиболее вероятного сценария развития рынка.

- рекомендации по стратегическим инвестиционным решениям;

- программы развития продукции;

- рекомендации по поддержанию технологической конкурентоспособности.

Конкурентная разведка первоначально занималась процессами и средствами сбора, анализа и распространения разведывательных данных, позволяющие сотрудникам принимать качественные и эффективные решения. Эти решения могут быть либо стратегическими (обращенными в будущее, долгосрочными), любо тактическими (обращенными в настоящее время, краткосрочными) [1, с. 12]. Очень важно обеспечить координацию между стратегической и тактической информацией. Основные выводы и их значение для координации стратегической и тактической разведки представлены в табл. 2.2.

Как видим, задач достаточно много и, соответственно, направлений деятельности тоже. Поэтому, особенно важно уделять как можно больше внимания тем занятиям, которые приносят максимальную пользу компании (увеличивают производимую компанией добавленную стоимость), и меньше на рутинные занятия.

По этой причине Б. Бридинг выделяет четыре категории задач, которые периодически решают аналитики КР [20, с. 65]. Каждой из них соответствует свой уровень добавленной стоимости (рис. 2.3).

Первый для многих аналитиков класс запросов — специфические разовые запросы. Чаще всего это: демография и статистика, сравнение по финансовым показателям, обзор новых развивающихся рынков, конкурентная информация и т.п.

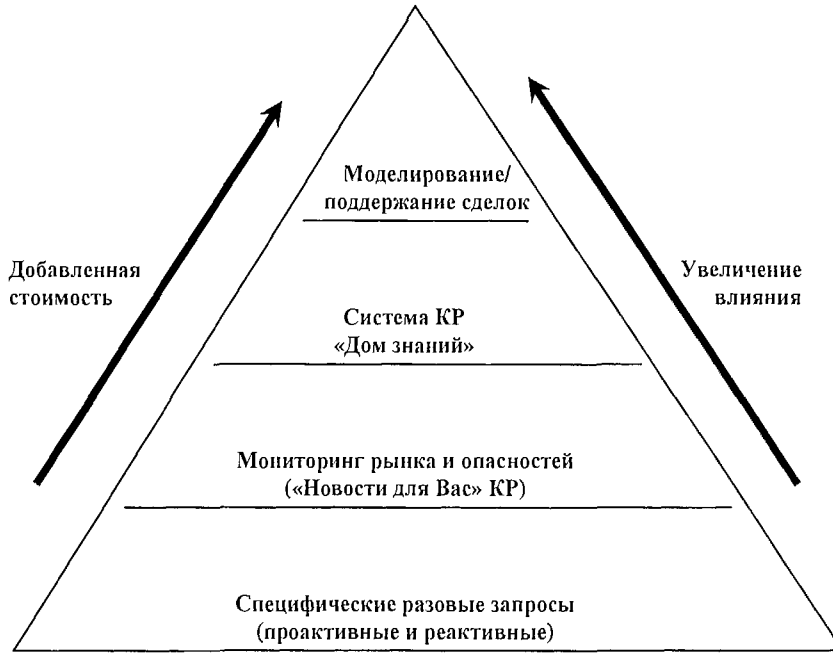
Таблица 2.2

Основные выводы и их значение для координации стратегической и тактической разведки

Основные выводы	Значение для службы конкурентной разведки
1. Координация стратегической и тактической разведывательной информации становится первостепенной задачей	**Схема работы:** необходимо выяснить текущую ориентацию КР в плане включения другого направления и определения местоположения службы КР на предприятия. **Эффективность работы:** необходимо четко определить координационный процесс, роль службы КР в разработке координационной стратегии. **Измерение:** важно оценить, измеряет ли служба КР уровень координации, увязывается ли координация стратегической и тактической разведывательной информации с другими результатами
2. Эффективные коммуникации между отделом маркетинга повышают эффективность координации стратегической и тактической разведывательной информации	Определение роли службы КР в процессе коммуникаций. Служба КР может быть: - равным партнером; - посредником; - арбитром
3. Механизмы сбора информации обеспечивают координацию стратегической и тактической разведывательной информации	Команды: определяется, в каких командах КР представлена, в каких командах должна вестись КР, имеет ли служба КР влияние на определение стратегической и тактической разведывательной задач, решаемых командой. Распределение: назначается ли персонал КР, сколько времени посвящается стратегическим и тактическим вопросам. Планирование: в каких аспектах планирования участвует служба КР, каким образом служба КР может обеспечить информацией процесс планирования. Взаимодействие: как часто обсуждаются проблемы с различными внутренними стратегическими и тактическими клиентами, может ли служба КР облегчить взаимодействие между различными подразделениями компании

Источник: Мири С., Прескотт Дж. «Подключение» стратегической и тактической разведывательной информации для более эффективных продаж и маркетинга // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

Следующий класс запросов – мониторинг внешней ситуации/сигнал опасности. В корпорации Shell Services International группа КР еженедельно готовит информационный выпуск, который называется «Новости для вас». Собирая для него информацию аналитик, просматривает множество информации каждый день. Затем он готовит дайджест этих материалов и аннотацию к нему.



Примечание: виды деятельности, которые приносят большую добавленную стоимость, невозможны, если предварительно не решены нижеследующие задачи

Рис. 2. 3. Виды деятельности, которые регулярно выполняют аналитики службы конкурентной разведки

Источник: Бридинг Б. Взаимодействие КР и УЗ (управления при помощи знаний): исследование кейса Shell Services International // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

Здесь преследуется несколько целей. Во-первых, пользователи информации экономят время, не просматривая весь массив информации. Во-вторых, осведомленность о конкурентах существенно повышается. В-третьих, пользователи информации узнают о том, что делает служба КР [20, с. 69].

С помощью системы управления при помощи знаний можно идентифицировать, изучать и анализировать конкурентов.

Моделирование и поддержка сделок приносит наибольшую пользу компании, но аналитики КР должны делать все то, что описывалось ранее. Однако, чтобы оправдать затраты, служба КР должна участвовать в развитии бизнеса предприятия и вносить свой вклад в его ключевые успехи.

2.2.2. Методы и приемы конкурентной разведки

Для сбора информации специалистами службы КР используется набор методов и приемов, который постоянно обновляется. Конечно, можно, основываясь на прошлом удачном опыте, создать базу методов и приемов, которые более или менее удовлетворяют запросам специалистов отдела конкурентной разведки, и использовать только их [53, с. 16]. Но рынок развивается, а вместе с ним развивается и понятие руководителей о необходимости контрразведки. Необходимо совершенствовать методы оценки конкурентной ситуации на рынке, изобретая новые методы получения необходимой информации [106, с. 68]. Только тогда отдел конкурентной разведки может предоставить своим потребителям ценную и своевременную информацию по их запросу. Наряду с этим, многие авторы отмечают такую особенность методов конкурентной разведки, как малобюджетность при максимальном эффекте [23, 25], а также высокую эффективность использования компьютерных технологий при анализе конкурентной среды [29, 30, 31].

В диссертационном исследовании систематизирован ряд методов и приемов конкурентной разведки для анализа конкурентной среды (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

Методы и приемы конкурентной разведки

	Название метода или приема
Методы	1. Сбор информации, содержащейся в публикуемых источниках. 2. Сбор информации, содержащейся в непубликуемых источниках. 3. Посещение ярмарок, выставок, конференций, симпозиумов с целью получения материалов и записи докладов и выступлений. 4. Изучение продукции конкурирующих фирм. 5. Сведения от третьих организаций и лиц.
Приемы	1. «Мертвые» вакансии. 2. Получение информации «от имени других фирм». 3. Прямой контакт с конкурентом.

При этом показано, что в отличие от методов, являющихся, как правило, общепризнанными, приемы сбора информации в авторском понимании балансируют на грани этичности. Иногда специалисты конкурентной разведки называют их «играми конкурентной разведки».

Остановимся подробнее на некоторых методах и приемах сбора информации. В их описании для удобства используем следующую структуру:

- определение ценности информации;
- описание процесса сбора и обработки информации;
- указание пользователей информации;
- описание формы предоставления информации;
- приблизительный перечень затрат на получение информации.

Метод 1. Сбор информации, содержащейся в публикуемых источниках.

Данный метод предназначен для сбора информации, содержащейся во всех видах рекламных сообщений, в СМИ, Интернет, научно-технической литературе, справочниках и т.п. Метод используется для получения информации об общих тенденциях развития отрасли, возможных слияниях и продажах фирмами-конкурентами, о новых технологиях, рекламных стратегиях конкурентов и др.

Простое систематическое чтение прессы позволяет получить массу информации. Самый простой мониторинг прессы, который может быть использован – мониторинг упоминаний о предприятии и конкурентах в СМИ. Конечно, возможно подписаться на всю периодику и потратить все рабочее время на перелистывание страниц. Но, более целесообразно определить ряд источников, в которых велика вероятность упоминании интересующих фирму фактов.

В дополнение к этому, к данному процессу могут подключиться служащие фирмы, предоставляя интересную, по их мнению, информацию в отдел конкурентной разведки.

Кроме того, на рынке информационных технологий существует широкий выбор программных средств, направленных на решение подобных проблем.

Пользователями информации являются все заинтересованные в ней отделы и сотрудники, начиная от высшего руководства, которых интересует информация, способная помочь принять стратегическое решение, до специалистов предприятия, ведущих разработку нового продукта.

Аккумулированная, систематизированная, изученная и проанализированная информация представляется пользователям в виде пресс-релизов, сопровождаемых оценкой достоверности, прогнозами развития событий и возможными последствиями. Необходимо указать источник информации и дату ее получения. Расходы складываются из подписки (покупки) периодических изданий и расходов на проверку фактов.

Метод 2. Сбор информации, содержащейся в непубликуемых источниках.

Дает возможность получить информацию из непубликуемых источников информации. Ценность ее состоит в том, что подчас предприятие, которое использует данный метод, является одним из немногих, кто обладает именно этой информацией. Это значит, что, собирая с помощью данного метода информацию, фирма может оказаться единоличным ее владельцем, если не считать владельца этой информации. Но и владелец, порой, избавляется от источника информации, недооценивая его значимость [111].

Основным источником данного вида информации является мусор и макулатура фирмы. Все, что отослано в корзину и не прошло бумагоизмельчитель, может содержать информацию «для внутреннего пользования». Кроме бумажных носителей, сегодня представляют интерес и электронные (дискеты, диски, жесткие диски). Кроме того «в корзину» могут попасть и остатки сырья, по которым опытный технолог может сделать заслуживающие внимания выводы.

Указанные носители выкупаются у лиц, непосредственно контактирующих с ними (уборщицы, приемщики и др.) или изымаются (но не крадутся) из мест сброса отходов.

После сбора всего массива информации, следует ее обработка. Для этого полученные сведения распределяются по специализированным направлениям. Например, расшифровкой бумажных носителей информации занимается спе-

циалист отдела конкурентной разведки, анализом отходов производства – технолог, извлечением информации с электронных носителей – специалист в этой области. Обработанная таким образом информация в виде отчетов направляется в отдел конкурентной разведки.

Как и в предыдущем методе, пользователями информации являются все заинтересованные в ней отделы и сотрудники.

После проверки достоверности и ценности информации сотрудники отдела конкурентной разведки, прикрепив к отчетам свои комментарии, отсылают информацию по назначению. Кроме того, необходимо указать источник информации и дату ее получения.

Метод 3. Посещение ярмарок, выставок, конференций, симпозиумов с целью получения материалов и записи докладов и выступлений.

Указанные мероприятия представляют огромный потенциал с точки зрения сбора данных в самый короткий промежуток времени. Этот сбор проходит с наименьшими затратами средств. Стремясь показать все лучшее, фирма «теряет бдительность» и разглашает порой секретную информацию. Это может быть объяснено плохой подготовкой участников выставки со стороны фирмы.

Кроме бесспорно важного сбора всевозможных раздаточных материалов, вы можете вести простое наблюдение (скрыто или открыто). Собирается вся доступная и оставленная по недосмотру документация и информация, фотографируется все, что возможно. Также, заданный вопрос или спор (как бы между собой) с привлечением интересующих вас оппонентов может увести беседу в нужное вам русло.

Заключая предварительные контракты, можно получить информацию о методах продаж конкурента, его ценах, скидках, гарантиях и др. Из-за большого массива информации целесообразно распределить ее по основным категориям: компании, продукты, каналы и рынок. По каждому направлению составляется доклад по интересующей (в зависимости от цели посещения мероприятия) информации.

Расходы складываются из командировочных расходов сотрудников предприятия, платы за участие в мероприятии [38]..

Метод 4. Изучение продукции конкурирующих фирм.

Ценность информации состоит в изучении технологии конкурента. Технология производства всегда интересует конкурентов. Зная ее особенности, можно сделать выводы о политике ценообразования, каналах распределения товара, основных посредниках и т.п.

Для поддержки сбора информации с помощью данного метода на предприятии должна существовать штатная единица (на постоянной или периодической основе), которая укомплектовывается специалистами по технологии. Задача данной единицы – изучение продукции конкурентов, закупка образцов, полный их разбор и анализ. Анализируется каждая составляющая, все слабые и сильные стороны. Это необходимо не для того, чтобы скопировать продукцию конкурентов, а для того, чтобы научиться у них сильным сторонам и попытаться обойти слабые стороны их товара.

Кроме того, конкуренты являются незаменимым источником информации, помогающим лучше понять покупателей и их требования. Иногда конкуренты могут заметить какие-то рыночные тенденции, с которыми может столкнуться любое предприятие отрасли.

Пользователями информации, в основном, являются технологи и инженерные работники, которые получают полную или частичную технологию конкурента. Информация представляется в виде отчетов для технологов и инженерных работников. Чтобы избежать потери важных данных, необходимо сформулировать характеристики, по которым будет проводиться анализ.

Расходы складываются из затрат на приобретение образцов продукции и стоимости испытаний.

Метод 5. Сведения от третьих организаций и лиц.

Третьи лица и организации – это поставщики и клиенты, которые общаются с конкурентами предприятия. Поэтому информация, которой они облада-

ют, достаточно достоверна (если это не намеренная дезинформации, что должно быть проверено) и нова.

Здесь очень важно получить при общении больше информации о конкуренте, а информацию о своем предприятии свести к минимуму или дезинформации. Сбор информации осуществляется в процессе общения при неформальном контакте. Это позволяет получить максимум информации. Результативность зависит от лояльности третьего лица к вашей фирме и к вам.

По возможности, разговор записывается или конспектируется. Затем данные подвергаются проверке. Информация представляется в виде отчетов о проведенных беседах. Расходы складываются из затрат на приобретение и поддержание лояльности.

Следующие три приема сбора информации можно условно назвать «игры отдела конкурентной разведки». Это объясняется тем, что хотя они не подпадают под законные ограничения, они балансируют на линии этичности.

Прием 1. Мертвые вакансии.

Непосредственное, от первого лица, получение информации о деятельности (в зависимости от целей разведки выбирается та или иная должность) предприятия-конкурента.

Стоит отметить, что получаемая информация при всей своей ценности может быть «окрашена эмоциями» сотрудника фирмы-конкурента.

Размещается объявление о том, что, якобы, фирма ищет специалиста. Проводится интервью, предлагается заработная плата чуть выше, чем на прежнем месте, а компенсационный пакет – чуть больше. Под предлогом – «Расскажите о ваших достижениях на прежнем месте» собирается информация о том, как работает фирма-конкурент.

Существует и более жесткий вариант поиска сотрудников на «мертвые вакансии». В этом случае принимают на работу переманенного сотрудника конкурента, пользуются их наработками и опытом, а через некоторое время увольняют.

Информация представляется в виде отчетов о проведенных собеседованиях. К отчетам могут быть приложены резюме претендентов. Кроме того, в жестком варианте, принятый на работу сотрудник сам сдает отчеты, в которых его просят провести сравнительный анализ конкурентов (и пользуясь своими знаниями, стараясь произвести хорошее впечатление, человек указывает интересующую фирму информацию).

Расходы складываются из затрат на размещение информации о вакансиях, на проведение собеседования, заработную плату приглашенного сотрудника на время испытательного периода.

Прием 2. Получение информации «от имени других фирм».

Ценность данного метода в получении свежей информации о предложениях конкурента, об условиях работы и т.п. Представляясь потенциальным или существующим клиентом фирмы-конкурента, можно получить необходимую информацию о процессе продаж конкурента, условиях работы и специальных предложениях. Пользователями информации являются менеджеры продаж и маркетологи. К полученной информации прикрепляется отчет, где отражается вся устная информация, полученная в ходе «игры».

Расходы складываются из затрат на переговоры.

Прием 3. Прямой контакт с конкурентом.

В случае невозможности или высоких затрат на удовлетворение потребностей клиентов возможно обратиться с прямым запросом к конкуренту. «Выложив все карты» предприятие получаете возможность, во-первых, удовлетворить потребности своего клиента, во-вторых, получить всю интересующую информацию, в-третьих, заключить партнерские соглашения с конкурентом.

Если нет возможности освоить новый сектор или продукт, можно рекомендовать обратиться к конкурентам. В процессе переговоров есть шанс оценить возможность выпуска продукта.

Коммерческие предложения представляются в виде аннотаций по расходной части с доказательством целесообразности сотрудничества.

Отдельно хотелось бы остановиться на нестандартных решениях в работе отдела конкурентной разведки. В ходе поиска информации иногда можно найти любопытную информацию, которая могла бы принести доход предприятию.

Так как на нее затрачивается минимум средств, она вдвойне ценна. Конкуренты могут и не обратить на нее внимания, когда как она способна принести значительные прибыли. Она может быть получена в ходе работы по основному проекту и требует небольшой доработки и выделение в отдельное направление. Представляется в виде отчета и аннотаций по развитию предложенного направления.

2.2.3. Методические принципы функционирования службы конкурентной разведки на предприятии

Методические принципы функционирования службы конкурентной разведки – это основополагающие понятия, лежащие в основе содержания и структуры службы, определяющие ее направленность.

Автором сформулирован ряд принципов, которые являются универсальными и могут быть применены к различным моделям служб КР (рис. 2.4). Рассмотрим эти принципы подробнее.

Принцип конкурентной борьбы (динамики). Для того чтобы понять, как действует конкурент, надо знать его сильные и слабые стороны, выстроить схему его действий. Ситуация на рынке не изменяется сама по себе, поэтому следует всегда подозревать, что эту ситуацию изменили конкуренты, действуя не спонтанно, а вполне сознательно.

Конкурентная разведка изучает только изменения. Если на рынке все спокойно, цены не меняются, все конкуренты довольны занятыми ими рыночными нишами, не пытаются переделить рынок — конкурентная разведка лишь перепроверяет, не происходит ли что-нибудь, предваряющее будущие изменения цен и ассортимента.

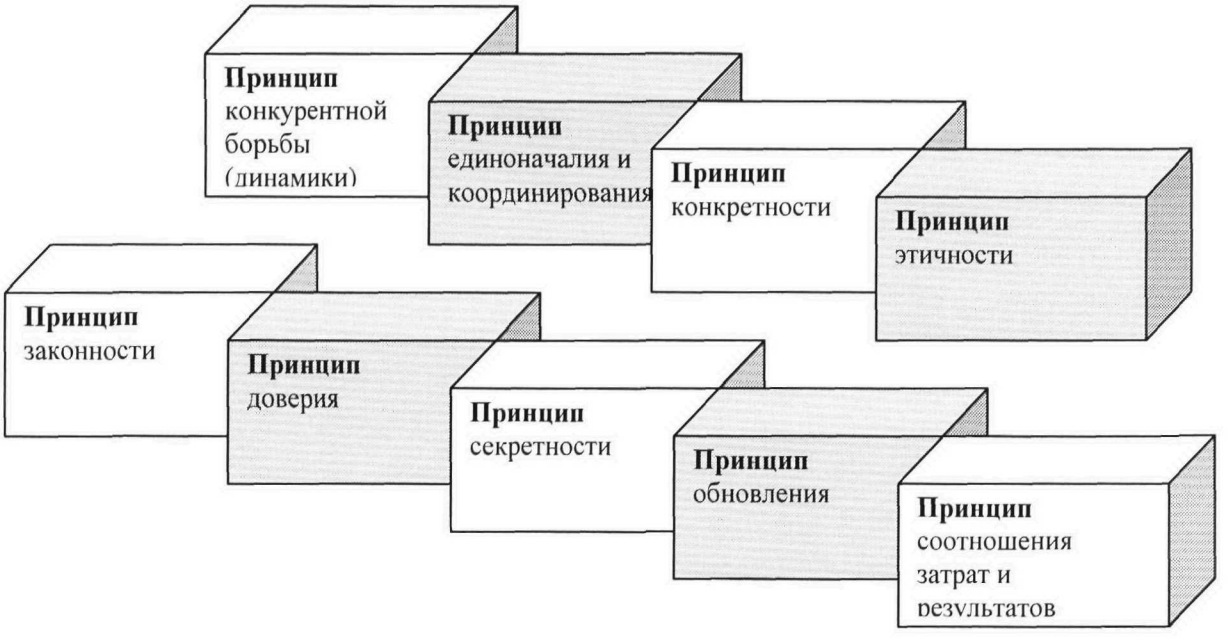


Рис. 2.4. Методические принципы функционирования службы конкурентной разведки на предприятии

Конструктивное представление о том, что ситуация на рынке определяется не естественным ходом событий, а действиями конкурентов — основополагающий принцип конкурентной разведки.

Принцип единоначалия и координирования. Данный принцип – необходимое условие успешной работы службы КР. Она должна подчиняться непосредственно руководителю фирмы, несмотря на то, что заказчиком информации могут выступать все структуры организации.

Принцип конкретности. Информация о конкурентной среде — это не сведения вообще. Она должна служить достаточным основанием для принятия решения. Служба КР не должна собирать информацию под некоторый неизвестный пока стратегический выбор руководства. Работа над проектом начинается только тогда, когда совершенно ясно, какая именно информация необходима.

Тезис этот не исключает того, что приходится собирать много информации «про запас». Но увлечение сбором нецелевой информации отрицательно влияет на выполнение конкретных заданий.

Принцип законности. К сожалению, информационно-аналитическая работа, до настоящего времени, не получила необходимого законодательного обеспечения. Вопрос о законодательном регулировании процесса конкурентной разведки освещен в работе Воронова Ю.П. [28, с. 128]. Вследствие этого деятельность по сбору и анализу информации подпадает под целый ряд законодательных и нормативных актов:

• ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» [121, ст. 10, 11, 12, 20];

• ФЗ «О коммерческой тайне» [122, ст. 5, 7];

• Закон «О средствах массовой информации» [44, ст.4, 40, 41, 47, 49 – 52];

• Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» [43, разделы 2-3];

• Закон «Об авторском праве и смежных правах» [42].

Деятельность по сбору и анализу информации, которую возможно квалифицировать как противоправную, подпадает под действие следующих статей Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях [65]:

КоАП РФ, ст. 7.12. Нарушение авторских и смежных прав, изобретательских и патентных прав, ст. 13.11. Нарушение установленного законом порядка сбора, хранения, использования или распространения информации о гражданах (персональных данных), ст. 14.1. Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации или без специального разрешения (лицензии), статья 17.13. Разглашение сведений о мерах безопасности, ст. 20.16. Незаконная частная детективная или охранная деятельность

Сбор и анализ информации регламентируется также Уголовным кодексом РФ [113]: УК РФ ст. 137 Нарушение неприкосновенности частной жизни, ст.146 Нарушение авторских и смежных прав, ст. 175 Приобретение или сбыт имущества, заведомо добытого преступным путем, ст.183 Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, ст. 203 Превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб, ст. 283 Разглашение государственной тайны.

Принцип доверия. Целью работы любой службы конкурентной разведки является стремление найти свое место в организации и способствовать ее успешной работе. Для этого необходимо, чтобы сотрудники фирмы помогли проявить службе конкурентной разведки посредством доверия свою эффективность. Схема укрепления доверия представлена на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Укрепление доверия к работе службы конкурентной разведки

Как видно из рис. 2.5, первоначально служба КР должна понять потребности в информации у своих клиентов. Следующая стадия укрепления доверия к службе конкурентной разведки – определить, в какой степени и на каких стадиях клиенты будут вовлечены в процесс КР. Далее, сосредоточившись на выполнении запросов и удовлетворении потребностей, необходимо предоставить требующуюся пользователям информацию. Показателями повышение доверия являются: повышение уровня доверия, получение признания, дополнительные запросы.

Важно отметить, что процесс повышения доверия цикличен, после удовлетворения потребностей служба конкурентной разведки получает новые запросы, удовлетворение которых может способствовать повышению доверия.

Принцип этичности. Этика отражает моральные принципы и ценности, обычно управляющие поведением индивидуума или группы. На исследователей возлагается ответственность за их профессиональные действия [45, с. 13]. Так как данный принцип является основополагающим, в частности, при выборе методов и приемов сбора информации, остановимся на нем подробнее.

Следует отметить, что в России не существует Кодекса этики конкурентной разведки, поэтому предприятия сами определяют границы своих действий. И, тем не менее, многие ориентируются на опыт своих иностранных коллег.

По мнению Баяндина Н.И, существуют особенности в методах сбора необходимой информации [12, п. 4-5]. Законы соблюдаются, но имеет место пренебрежение нормами морали (подглядывание, обман при найме на работу, переманивание ведущих специалистов, получение информации из «мусорных ящиков» конкурентов,...) при ведении разведки. (примеры — Microsoft против Oracle, осень 2000 г., Avon против Mary Kay Cosmetic, 1991 г.). В обоих примерах руководством фирм были наняты частные детективы, которые собирали деловую информацию из «мусорных ящиков» конкурентов. На данный вопрос об этичности этого нет однозначного ответа у профессионалов конкурентной разведки разведки. Если метод сбора информации легален, всегда ли он соответствует принятым этическим нормам. Все зависит от среды воспитания сотрудника службы конкуретной разведки. Люди, вышедшие из недр правительственных служб, например бывшие оперативники ФСБ, часто думают и действуют только с точки зрения «буквы закона». Если их действия не выходят за рамки действующего законодательства, то они считают их нормальными. Однако люди, работающие в разведке, воспитанные в академической корпоративной среде, исходят из других принципов, и стремятся, к примеру, не попасть на страницы скандальной хроники. Большинство профессионалов, работающих в области конкурентной разведки, не будет восстанавливать, и исследовать «мусор» дру-

гих организаций и обманывать людей под видом приема на работу. Они считают такое поведение неэтичным и в их кругу не приемлемым.

Этические соображения становятся также чрезвычайно важными по мере того, как компания расширяет свой бизнес и начинает деловые контакты с представителями зарубежных стран. Общепринятые стандарты делового поведения в разных странах различные.

Некоторые компании берут за основу Этический Кодекс американского общества профессионалов конкурентной разведки [12, п. 10]:

- постоянно старайся увеличить уважение и признание к этой профессии на всех государственных уровнях;

- выполняй свои служебные обязанности с рвением и прилежанием, поддерживай самый высокий уровень профессионального мастерства и избегай всех неэтичных поступков;

- оставайся верным политике компании, ее целям и общему курсу и выполняй обещания, данные своей компании;

- выполняй все действующие законы;

- во время делового свидания предоставляй всю относящуюся к делу информацию, включая принадлежность к организации;

- соблюдай правила работы с конфиденциальной информацией;

- действуй в полном соответствии с этими этическими стандартами при работе внутри компании, при ведении переговоров и во всех ситуациях, когда придется работать по специальности.

Некоторые крупные фирмы сами формулируют для себя Кодекс этики конкурентной разведки. Так компания Motorola сама определила для себя основное правило: любая информация не стоит репутации фирмы и риска потерять работу.

Профессионал КР, по мнению Motorola, никогда не использует нелегальные или неэтичные методы добывания конкурентной информации. Ему запрещено воровать информацию, находящуюся под защитой ее владельца, стремиться к обладанию коммерческими секретами без разрешения их собственни-

ка, а также с помощью бывших и настоящих сотрудников других компаний. Если по ошибке получена чужая закрытая информация, представляющая коммерческую тайну, или есть подозрения, что информация конфиденциальна, в этом случае необходимо проконсультироваться с юристами компании. Служащие Motorola могут иногда пользоваться частной информацией, получаемой в рамках соответствующего соглашения с клиентами, партнерами, другими источниками. Мы обязаны уважать право конкурента обеспечивать собственную информационную безопасность и не посягать на это право в процессе деловой разведки. Собирая информацию, которая выглядит как служебная, конфиденциальная, служащие Motorola не должны скрывать свою принадлежность к компании, обязаны работать открыто и честно.

Информацией, заимствованной из открытых (публичных) ресурсов и источников законными способами и средствами, можно свободно пользоваться и передавать коллегам. Независимый эксперт и консультант, работающий с компанией по контракту, обязан вести конкурентную разведку в точном соответствии с требованиями, изложенными в данном документе. Другими словами, его нельзя принуждать делать то, на что не решились бы сами.

Глобальный характер нашей сферы бизнеса означает, что конкурентную информацию необходимо собирать по всему миру. При осуществлении этой работы за пределами США необходимо принимать во внимание и следовать местным правилам и законам, налагающим ограничения.

В любом случае, положения Кодекса деловой этики являются для служащих минимальными требованиями [67].

Существует и Кодекс профессионалов конкурентной разведки (SCIP). Он небольшой по объему, определяет правила поведения специалиста в области конкурентной разведки, поэтому приведем его в полном объеме [66]:

- непрерывно стремиться увеличивать признание и уважение к профессии;
- исполнять все применимые законы, внутренние и международные;

- точно раскрывать всю уместную информацию, включая идентичность и организацию;
- полностью уважать все просьбы о конфиденциальности информации;
- избегать конфликтов интереса в выполнении обязанностей;
- обеспечивать честные и реалистические рекомендации и заключения в выполнении обязанностей;
- продвигать этот Кодекс этики в пределах компании, с подрядчиками третьего лица и в пределах полной профессии;
- искренне твердо придерживаться и соблюдать политику компании, цели, и ее руководящие принципы.

Анализ содержания Кодекса показывает, что он имеет только одно ограничение по нарушению внутреннего и международного законодательства при проведении аналитических исследований. Это позволяет использовать практически любые технологии сбора информации, в том числе и в тех ситуациях, которые рассматриваются специалистами по деловой разведке как неэтичные. Методы промышленного шпионажа, если они в явном виде не запрещаются законодательством, в этом Кодексе вполне допустимы. Все требования Кодекса носят декларативный характер, а границы его требований очень размыты, поэтому и не могут быть проконтролированы. Вполне естественно, что этот Кодекс не имеет механизмов контроля его выполнения. В условиях Российского рынка консалтинговых услуг принятие подобного кодекса может отпугнуть внимательного заказчика на информационно-аналитическое обеспечение его бизнеса в форме аутсорсинга.

Многие компании могут декларировать правила этического поведения для своих сотрудников, но в действительности, в ежедневной гонке за прибылью этические правила могут не соблюдаться. Говоря о своем служении высокой морали, многие менеджеры вместе с тем находятся под огромным давлением обстоятельств. Они не должны ограничивать возможности своей службы разведки по сбору информации определенными рамками. Многие компании на-

граждают свои службы КР за проделанную ими работу, но никогда не поощряют их за то, что эта работа выполнена при соблюдении этических норм. Возможность несоблюдения этических норм поведения при сборе информации администрация аргументирует тем, что конкуренция по своей природе неэтична, поэтому, зачем следовать каким-то правилам при проведении деловой разведки. Многие из менеджеров новой формации считают, что было бы неправильным совсем не заниматься мошенничеством, если этим занимаются конкуренты. Этот вопрос является одним из самых трудных, потому что этика изменяется так же, как изменяется и общество.

Поскольку многие менеджеры все еще полагают, что конкурентная разведка связана с чем-то непорядочным, абсолютно необходимо, чтобы руководитель службы КР представил директору компании «Этический Кодекс конкурентной разведки», который был бы составной частью «Этического Кодекса компании» (если он существует). В действительности, специфика Кодекса КР должна заключаться в том, что в нем указываются виды информации, которые можно собирать и которые нельзя собирать, и приводятся дозволенные и недозволенные методы сбора информации. Кодекс также должен включать положения о поведении сотрудников КР при случайном получении запрещенной информации, например конфиденциальных заметок или личных писем.

Принцип обновления. Данный принцип затрагивает не только обновление информации о конкурентах в ходе анализа полученных данных, по средствам сопоставления с данными прошлых лет или других компаний, но и систематическое специальное обучение сотрудников службы КР и подготовки пополнения, генерации методов и приемов сбора информации всеми доступными средствами, а также использование в работе современных технологий [27, с. 138].

Принцип секретности. Является барьером разглашения информации сотрудником службы конкурентной разведки. Данный принцип очень важен для конкурентной контрразведки, так как, только соблюдая его можно избежать утечки информации из службы КР, а значит и с предприятия. Кроме того, эко-

номическая безопасность напрямую зависит от детельности службы конкурентной разведки [92].

Принцип соотношения затрат и результатов. Очень важно, чтобы затраты на сбор информации были многократно меньше того выигрыша, который вы собираетесь получить от ее использования.

2.3. Классификация источников информации конкурентной разведки

Перед классификацией источников информации определим объекты конкурентной разведки. Объектами конкурентной разведки являются (рис. 2.6): конкуренты – все фирмы, которые могут быть признаны конкурентами в данном направлении деятельности анализируемого предприятия; поставщики – фирмы, которые поставляют расходные материалы, комплектующие и т.п. и способные предоставить интересующую информацию об аспектах деятельности конкурентов; посредники – фирмы, обеспечивающие продвижение, распространение и сбыт товаров (торговые посредники, фирмы по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг, кредитно-финансовые организации); отдельные покупатели, организации и учреждения, приобретающие товары и услуги; контактные группы и организации: СМИ, финансовые круги, рекламные агентства, общины и др.; административные органы, владеющие официальной информацией [91, с. 233].

Рис. 2.6. Объекты конкурентной разведки

Принимая решение, менеджер должен обладать необходимым объемом информации. Перечень необходимой информации специфичен для каждой фирмы. Автором предложен вариант классификации маркетинговой информации о конкурентах (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Классификация маркетинговой информации о конкурентах

Характер информации	Предназначение информации	Источники информации	Цена информации	Примечание
Информация о деятельности конкурентов на рынке				
Цены, скидки, условия договоров	Для определения позиции своего товара на рынке, предложение покупателям взаимовыгодных условий работы	Прайс-листы у клиентов, личные контакты с клиентами, прайс-листы конкурентов, контакты с конкурентами	Минимальные затраты на контакт (подарки, оплата телефонных переговоров)	Достаточно высокая степень достоверности клиенты, работающие на условиях бонуса, скидок и т.п. предоставляют «взамен» необходимую информацию
Конкуренты и их бизнес	Отслеживание развития конкурентов, определение расстановки сил, тенденции к изменению, отношение к потребителю и репутация; каналы, политика и методы сбыта	Личные контакты, информация СМИ, слухи	-	Обязательная проверка достоверности всех данных
Продажи конкурентов	Динамика продаж конкурентов в сравнение с динамикой нашего производства. Прогноз продаж и появление товаров рыночной новизны	Анализ собственных продаж, личные контакты с оптовиками	Минимальные затраты на контакт (подарки, оплата телефонных переговоров)	Доверительные отношения с лицами, непосредственно работающими с производителями
Методы продвижения и сбыта товаров конкурентами	Определение оптимальной стратегии продвижения и сбыта (бенчмакинг)	Информация СМИ, слухи, личный контакт с клиентами	Минимальные затраты на контакт (подарки, оплата телефонных переговоров)	

Таблица 2.4. (продолжение)

Характер информации	Предназначение информации	Источники информации	Цена информации	Примечание
Информация о производстве и продукции конкурентов				
Оценка качества, способа упаковки	Сравнение с аналогичными товарами нашего производства.	Закупка образцов	Цена продукта	Необходимо сформулировать основные параметры оценки качества
Номенклатура изделий	Отслеживание появление новых товаров. Определение лидера продаж.	Работа с клиентами	Минимальные затраты на контакт (подарки, оплата телефонных переговоров)	
Информация о сертификации продукции	Первоначальное представление о свойствах продукции	Удостоверения качества конкурентов, этикетка конкурентов	Минимальные затраты на контакт (подарки, оплата телефонных переговоров)	Расхождение фактической рецептуры и ТУ
Производство конкурентов	Технология и оборудование, уровень издержек, размещение и размер производственных подразделений и складов, производственные мощности	Информация СМИ, опыт и знания менеджеров, экспертные оценки	Минимальные затраты на контакт (подарки, оплата телефонных переговоров)	Наряду с минимальными затратами существуют значительные временные затраты на сбор, систематизацию и анализ информации.

По предложенному варианту классификации маркетинговой информации о конкурентах информацию предложено разделить по следующим признакам: деятельность конкурентов на рынке; производство и продукция конкурентов. По первому признаку информацию можно разделить на: информацию о ценах, скидках, условиях договоров; информация о сертификации продукции; информация о конкурентах и их бизнесе; об объемах продаж конкурентов; о методах продвижения. По второму признаку информацию можно получить, оценивая качество и способы упаковки товара, изучая номенклатуры изделий и сертификаты на продукцию, анализируя производство конкурентов.

Кроме этого, разработана классификация информации о конкурентной среде по видам и источникам информации (рис. 2.7.) [62, с. 29].

Весь массив информации можно разделить по виду (I) и источникам (II). В свою очередь, информация по I признаку делится на общую информацию о конкурентах (I.1) и на технологическую информацию (I.2)

Общая информация о конкурентах — это торговые агенты, агенты по снабжению, научные работники и конструкторы, деловые периодические издания, газеты, журналы, реклама, научно-техническая литература, справочники, правительственные источники и т.д.

Технологическая информация в свою очередь делятся в зависимости от степени открытости (I.2.1.) на непубликуемую информацию (I.2.1.1.) и публикуемую информацию (I.2.1.2.) (теоретические статьи, статьи о результатах экспериментальных исследованиях; сборники рационализаторских предложений; описание изобретений и авторских свидетельств; информационные листы; стандарты и другие нормативные документы; монографии, учебники, учебные пособия и др.)

Непубликуемая информация различается по назначению информации (I.2.1.2.1.):

- внутреннего пользования — технические предложения, технические задания, аналитические обзоры; годовые и перспективные планы, методики проведения работ, промежуточные отчеты; лабораторные журналы, журналы исследователя; протоколы и акты испытаний; эскизные наброски, расчеты, чертежи; отчеты конференций; отчеты о НИР; карты технического уровня и качества; технические проекты, ведомости технических предложений; чертежи изделий, спецификации, схемы, паспорта, формуляры; технические описания, инструкции по организации производства; инструкции по эксплуатации, руководства по ремонту; технические условия, карты технического уровня; аналитический обзор состояния производства; технологическая документация: маршрутные карты, операционные карты, патентные формуляры и др.;

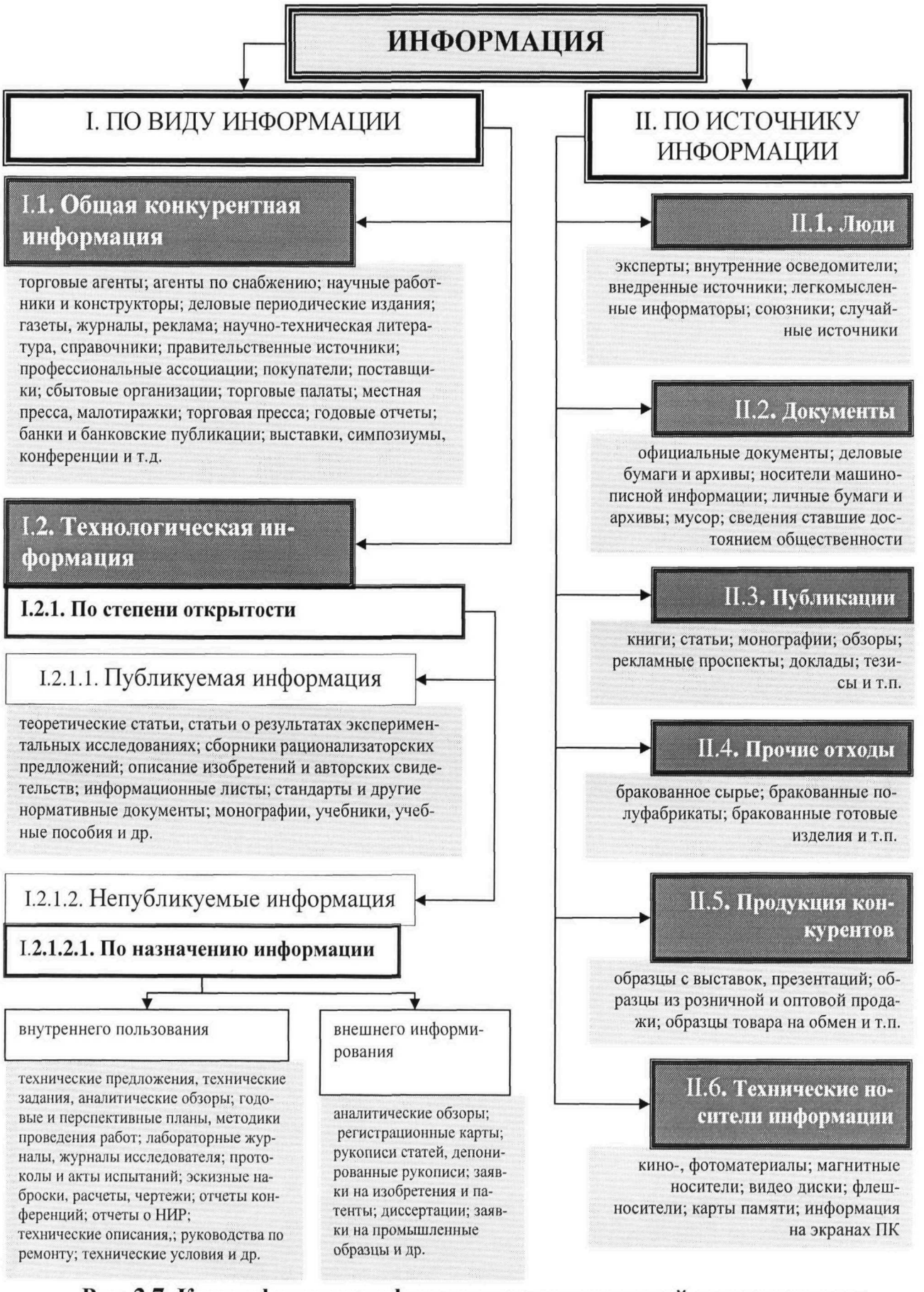


Рис. 2.7. Классификация информации о конкурентной среде по видам и источникам информации

- внешнего информирования: аналитические обзоры; регистрационные карты; рукописи статей, депонированные рукописи; заявки на изобретения и патенты; рукописи докладов, диссертации; заявки на промышленные образцы; проекты стандартов; заявки на товарные знаки; лицензионные договоры; номенклатуры изделий.

По II признаку нами предложено разделить информацию в зависимости от источника:

- люди (эксперты; внутренние осведомители; внедренные источники; легкомысленные информаторы; союзники; случайные источники);

- документы (официальные документы; деловые бумаги и архивы; носители машинописной информации; личные бумаги и архивы; мусор; сведения ставшие достоянием общественности);

- публикации (книги; статьи; монографии; обзоры; рекламные проспекты; доклады; тезисы и т.п.);

- прочие отходы (бракованное сырье; бракованные полуфабрикаты; бракованные готовые изделия и т.п.);

- (образцы с выставок, презентаций; образцы из розничной и оптовой продажи; образцы товара на обмен и т.п.);

- технические носители информации (кино-, фотоматериалы; магнитные носители; видео диски; флеш-носители; информация на экранах ПК).

2.4. Алгоритм процесса конкурентной разведки

Алгоритм процесса конкурентной разведки представлен на рис. 2.8. рассмотрим его основные блоки, соответствующие работе службы КР.

Начальный этап процесса конкурентной разведки — блок 1 — определение информационных потребностей. Это наиболее важный шаг, т.к. он определяет конечный результат работы отдела конкурентной разведки (рис. 2.9.).

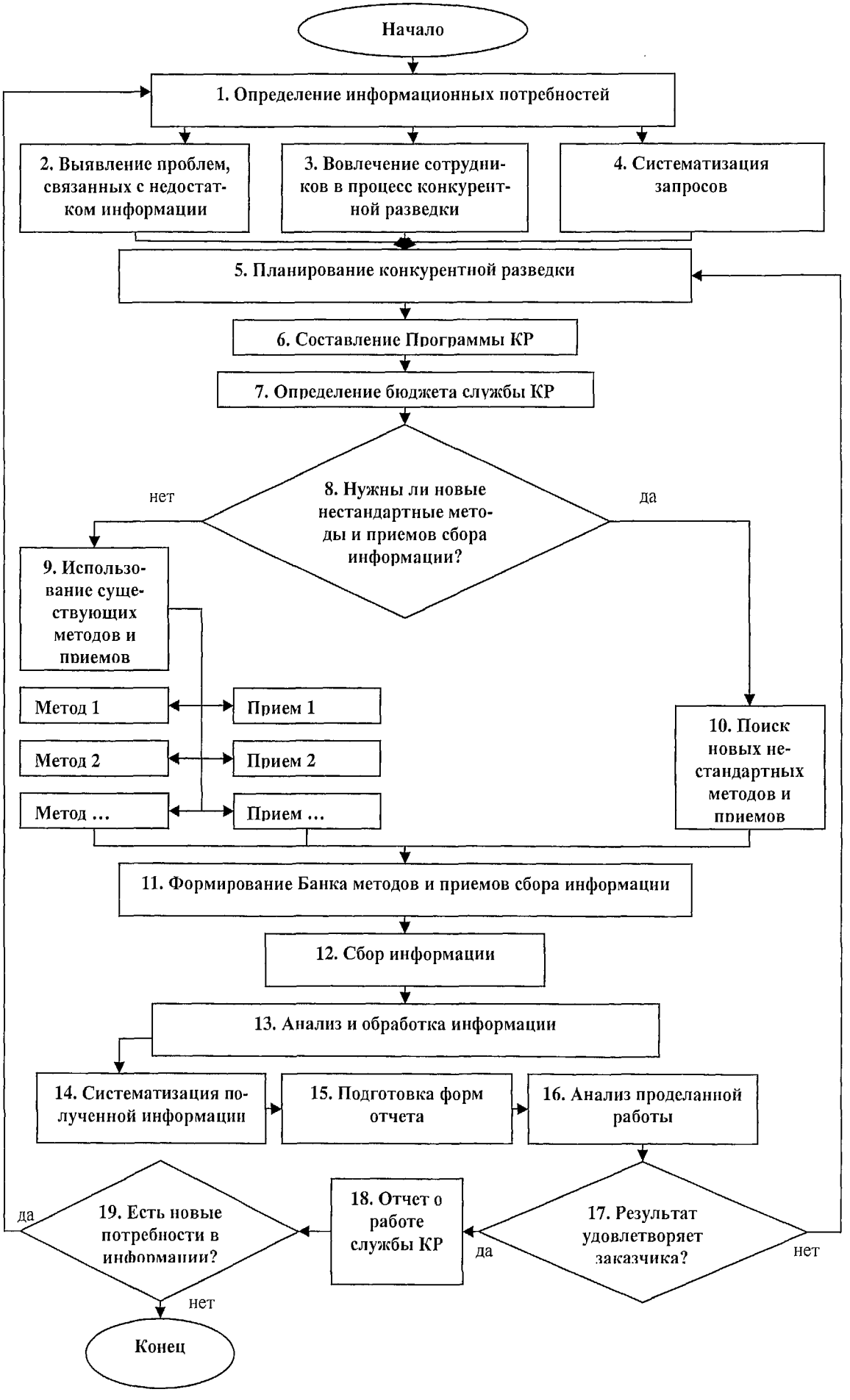


Рис. 2. 8. Алгоритм процесса конкурентной разведки

Этап 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

- **выявление проблем, связанных с недостатком информации;**
- **систематизация запросов;**
- **вовлечение сотрудников в процесс конкурентной разведки**

Рис. 2. 9. Первый этап процесса конкурентной разведки

Цели на данном этапе:

1. Выявить потребности для корпоративной разведки.
2. Получить идеи и предложения как лучше развивать разведку в компании.

Обычно выделяют основные потребности в информации по трем направлениям:

1. Для принятия стратегических решений: стратегические планы, действия и реализация стратегий.
2. Участники рынка: конкуренты, поставщики, клиенты, прочие.
3. Общая и частная (по определенному проекту) информация.

Достижению поставленных целей способствуют задача данного этапа. Во-первых, необходимо выявить проблемы, которые связаны с недостатком информации, определить характер необходимой информации (блок 2). Далее, вовлекая сотрудников фирмы в процесс конкурентной разведки, предложить им форму для запроса интересующей их информации (блок 3). Это делается для того, чтобы систематизировать запросы (блок 4). Плюсом к этому запросы могут служить отличным отчетом о проделанной работе.

Важно на данном этапе добиться доверия сотрудников. Джон Х. Ховис (фирма Avnet) [123, с. 114] отмечает, для того, чтобы добиться успеха в стратегическом позиционировании службы КР на предприятии и добиться доверия, необходимо уметь использовать два подхода, которые отражены на рис. 2.10.

ИГРАТЬ ЛУЧШЕ	ИГРАТЬ ИНАЧЕ
Концентрация на существующем стратегическом/конкурентном положении и попытка его улучшить, все больше и больше. Такие инструменты, как составление «профилей» конкурентов, SWOT-анализ, анализ финансовой отчетности, ежедневные/периодические отчеты о разведывательной работе	Определение новых/неохваченных сегментов рынка (новые «кто»); новых потребностей клиентов, которые не удовлетворяет ни одна конкурирующая фирма (новое «что»); новых способов создания, доставки или распространение продукции и услуг фирмы (новое «как»). Использование инструментов и методов анализа влияния
ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ	ПЕРИОДИЧЕСКИЕ НОВОВВЕДЕНИЯ

Рис. 2. 10. Стратегическое позиционирование конкурентной разведки

Источник: Ховинс Дж. Организация конкурентной разведки в фирме Avnet: влияние на финансовые показатели // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

Следующий этап процесса конкурентной разведки — блок 5 — планирование конкурентной разведки (рис. 2.11).

Этап 2. ПЛАНИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

- **составление программы конкурентной разведки;**
- **определение бюджета конкурентной разведки;**
- **поиск новых нестандартных методов конкурентной разведки**

Рис. 2. 11. Второй этап процесса конкурентной разведки

Цель отдела конкурентной разведки на данном этапе — планирование своей деятельности с учетом генеральной цели, а также специальных указаний менеджеров высшего звена и ведущих специалистов. В соответствии с планами и оперативными запросами выбираются конкретные источники информации, из которых можно будет получать интересующие пользователя сведения, формулируется Программа конкурентной разведки (блок 6), определяется бюджет (блок 7). Очень важно на этом этапе генерировать новые методы и приемы сбо-

ра информации. Некоторые методы и приемы подробно рассмотрены в 2.2.2. данной работы. Затем формируется Банк методов и приемов сбора информации (блок 8-11).

Остановимся на Программе КР. Понимание того, какой именно и насколько эффективной должна быть Программа, у разных предприятий различается. И тем не менее, С. Марсо и К. Саука (компания Deloitte Consulting) предлагают универсальные параметры Программы КР [81, с. 168] (рис. 2.12).

Основной предпосылкой создания в компании высококлассной Программы КР является корпоративная культура, которая поощряет обмен информацией. Еще один ключевой фактор – это четкая система взаимодействия между службой КР и другими подразделениями организации.

Рис. 2. 12. Параметры Программы КР мирового класса

Источник: Марсо С., Саука К. Создание программы КР «мирового класса» в компании Telecoms // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

На успех также влияют взаимоотношения с основными бизнес-процессами и «местоположение» службы КР в организационной структуре

компании. Наконец, все большую роль играет техническая инфраструктура, которая служит для сбора, обобщения и распространения данных КР и влияет на способность компании использовать активность КР как эффективное средство для успешной конкуренции [81, с. 169].

После сбора информации (блок 12), наступает заключительный этап процесса конкурентной разведки (блок 13) - анализ и обработка информации (рис.2.13).

В предыдущих разделах была отмечена специфика анализа и обработки информации, теперь остановимся на общих моментах (блок 14-16).

Рис. 2.13. Заключительный этап конкурентной разведки

После сбора необходимой информации необходимо ее систематизировать и проанализировать. Арсенал аналитических методов, применяемых КР, очень широк. Это матрица БКГ; SWOT; анализ цепочки ценностей; анализ карты отрасли; обратный инжиниринг; анализ нового продукта; анализ нового канала сбыта; анализ ценообразования; анализ конкретного конкурента; бенчмаркинг. Кроме того, можно выделить:

Сканирование окружения:

- анализ структуры отрасли;
- конкурентный анализ;
- анализ сценариев;
- управление вопросами;

- технологическое прогнозирование;
- разработка типов конкурентных личностей.

Анализ нужд покупателя:

- анализ цены конкурента;
- анализ продукции конкурента;
- анализ производства конкурента;
- контрольные отметки.

Создание профиля конкурента:

- анализ предложения ценностей;
- создание финансового профиля;
- анализ затрат;
- разведка рынка;
- анализ патентной стратегии;
- развитие технологии на базе разведки;
- конкурентный анализ основной производительной способности.

Добытые данные должны быть проанализированы и интерпретированы для удовлетворения информационных потребностей пользователей. Этим должны заниматься специалисты-аналитики. Качество анализа зависит от профессионального уровня аналитика и его функциональной области (маркетинг, производство, финансы и др.)

Значительную роль в процессе анализа играет как оценка степени достоверности и надежности источника, так и содержание самой информации.

Для обозначения степени надежности применяется буквенная, а для обозначения степени достоверности – цифровая система.

Степень надежности источников обозначается следующим образом: A – абсолютно надежный; B – обычно надежный; C – надежный; D – не всегда надежный; E – ненадежный; F – надежность нельзя установить.

Индекс «A» ставится лишь в том случае, если источник имеет многолетний опыт и большие возможности получения того или иного вида информации. Индексом «B» оценивается только источник, который зарекомендовал себя

компетентным. Данные, поступающие от специалистов отдела конкурентной разведки, обычно оцениваются индексами «А», «В», «С».

Если надежность источника и добывающего оценивается по-разному, то указывается низший по степени индекс надежности.

Степень достоверности данных обозначается следующим образом: 1 – подтверждается другими источниками; 2 – вполне достоверно; 3 – возможно достоверно; 4 – достоверность сомнительна; 5 – достоверность маловероятна; 6 – достоверность установить нельзя.

При оценке данных указывается и степень их надежности и степень достоверности. От абсолютно надежного источника могут быть получены данные, достоверность которых маловероятна (индекс А-5). И, наоборот, источник ненадежный может передать подтверждаемые данные (индекс Е-1).

Информацию, оцененную по индексу F-6, нельзя уничтожать – она может в последствии оказаться достоверной.

Блок 17. Если результат не удовлетворяет заказчика, то мы возвращаемся к Блоку 5, если удовлетворяет, переходим к подготовке отчета о работе службы КР (Блок 18).

Блок 19 показывает цикличность работы службы КР. Кроме того, могут выполняться сразу несколько циклов.

Выводы по 2 главе

1. Показана эволюция взглядов отношения бизнеса к конкурентной разведке и необходимость внедрения данной методики не только на крупные, но и на средние и малые предприятия.

2. Обоснована целесообразность и многоплановость применения системы конкурентной разведки на предприятии.

3. Даны рекомендации руководителям тех предприятий, которые планируют создание служб конкурентной разведки.

4. Дано определение методики анализа конкурентной среды, под которой понимается система взглядов на определение основных условий, направлений и

порядка практического решения задач по организации легального сбора информации фирмой в условиях острой конкурентной борьбы, посредством использования комплекса человеческих, материальных и информационных ресурсов, технических средств и технологий, процедур, методов и организационно-правовых мер позволяющих фирме вести конкурентную разведку.

5. Определены цели и задачи службы конкурентной разведки на предприятии.

6. Разработана классификация информации о конкурентной среде по видам и источникам информации; предложен авторский вариант классификации маркетинговой информации о конкурентах.

7. Изложен процесс конкурентной разведки: определение информационных потребностей, планирование конкурентной разведки, анализ и обработки информации.

8. Представлены основные методы и приемы сбора информации.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ (на примере предприятий ландшафтного дизайна)

3.1. Специфика анализа конкурентной среды на рынке ландшафтного дизайна Нижегородской области

Для анализа конкурентной среды нужно знать, в какой отрасли работают конкуренты. Остановимся несколько подробнее на особенностях конкурентного рынка ландшафтного дизайна, для которого покажем справедливость всех рассуждений, изложенных во второй главе работы.

Рынок ландшафтного дизайна или экодизайна отвечает за проектирование приусадебной территории и благоустройство земельных участков. Профессия стала известна, когда наша страна переживала настоящий бум коттеджного строительства. Иметь свой личный дом за городом на сегодняшний день очень престижно. И, конечно, для комфортного проживания нужно позаботиться о благоустройстве приусадебной территории. Появляется желание мгновенно превратить участок в парк или сад – посадить крупномерные деревья. Технология посадки крупномеров в России насчитывает более 300 лет. К сожалению, сейчас проверенные советские технологии постепенно утрачиваются.

В Советском Союзе работали десятки питомников, поставлявших крупномеры в большие города. Растения высаживали, когда нужно было заменить единичное погибшее дерево или же при закладке новых парков. Так, к примеру, в канун Олимпиады 1980 г. в Москве засаживали взрослыми лиственницами аллеи около Тимирязевской академии. Голубые ели для посадок у Кремлевской стены выращивали в питомнике Нальчика. Когда голубая ель достигает 10-12 метров, она теряет свои декоративные качества, и ее заменяют 4-метровым растением.

Теоретически в климатических условиях средней полосы России пересаживают практически любые породы деревьев, как хвойных (ели, сосны, туи, лиственницы, пихты, можжевельники), так и лиственных (дубы, клены, березы,

осины, каштаны, ясени, рябины, ивы). Существует общая закономерность: чем старше растение, тем меньше вероятность его удачной пересадки.

Крупномер должен быть пересажен с земляным комом. Причем очень важно, чтобы ком во время транспортировки и посадки не развалился, иначе повреждается корневая система, и дерево не приживется на новом месте.

Заботой о сохранности земляного кома объясняется время пересадки крупномеров. Правда, мнения профессионалов на этот счет не совпадают. Большинство компаний рекомендуют пересаживать крупномеры зимой. В это время растение «спит», его корневая система не развивается, и, что очень важно, смерзшийся земляной ком имеет наименьшие шансы развалиться [63, с. 2].

Есть также ландшафтные фирмы, занимающиеся пересадкой крупномеров круглый год. Летом для посадок они используют контейнерные растения с закрытой корневой системой (выращенные в пластиковых ящиках). Большую роль здесь играет современная техника – машины со специальными насадками, выкапывающими деревья, подъемные краны, спецгрузовики для транспортировки.

Отсюда и разногласия в определении сезонности на рынке. Тем не менее, многие эксперты склонны выделять следующие периоды активизации ландшафтных работ: с марта по май и с августа по сентябрь.

На территории нижегородской области на рынке ландшафтного дизайна (ЛД) действует около 30 фирм, специализирующихся на оказании услуг ландшафтного дизайна. В перечень услуг на практике обычно включают ландшафтный дизайн, благоустройство и озеленение, посадку крупномеров. Это основные направления деятельности, помимо которых фирмы могут предложить создание эскиза проекта, продажу растений, последующее обслуживание.

Проблема анализа конкурентной среды, как и во многих других сферах бизнеса, у «ландшафтников» стоит на одном из первых мест.

Если фирма и обладает какой-либо информацией, она (информация) либо характеризуется как «слух», т.е. не проверена и не подтверждена, либо имеет низкую ценность.

В этом молодом бизнесе очень важно не только отслеживать цены конкурента, но и улавливать новые тенденции, «плыть по течению» бизнеса.

Все участники рынка стараются «охранять» свою информацию. Это означает, что для того, чтобы получить данные, придется воспользоваться иными методами и приемами. Покажем на примере, как в этом может помочь система конкурентной разведки, которая была создана на одной из фирм-участников анализируемого рынка.

3.2. Основные направления разведывательной информации: процесс выявления и конкретизации потребностей организации

Важным фактором успеха любой разведывательной операции являются удовлетворение реальных потребностей пользователя и выполнение данной задачи таким образом, чтобы организация могла действовать на основании полученной разведывательной информации и добиваться успеха в своей сфере деятельности. Удовлетворение потребностей в информации является основой для создания эффективной и действенной разведывательной информации.

Направления удовлетворения потребности компании в разведывательной информации условно можно разделить на:

- перечень разведывательной информации для принятия стратегических решений;

- основные направления разведывательной информации «раннего предупреждения»;

- основные направления стратегических заданий для службы конкурентной разведки при определении «главных игроков» на рынке;

Остановимся на каждом из них подробнее.

Стратегические решения и вопросы. Во многих отношениях данная группа является самой важной для успешной программы КР (табл. 3.1). Выявление и удовлетворение специфических потребностей для принятия запланированных решений или действий являются наиболее видимым и осязаемым критерием

оценки КР. Здесь важно предоставить действительно полезную и действенную информацию для необходимых решений и действий компании.

Таблица 3.1.

Перечень разведывательной информации для принятия стратегических решений

№ п/п	Примеры стратегических решений и вопросов
1.	Предоставление ресурсов разведки для стратегического плана компании по формированию будущей конкурентной среды
2.	Формулирование глобальной конкурентной стратегии: оценка роли конкурентов в достижении бизнес-целей компании
3.	Глобализация отрасли: как и с кем следует взаимодействовать, что делают конкуренты. Их союзы и альянсы
4.	Развитие региональных рынков: оценка текущей конкурентной ситуации, описание наиболее вероятных ситуаций развития событий
5.	Стратегические инвестиционные решения: выявление и оценка изменений в конкурентной среде, в т.ч.: - основных и значимых инвестиций в отрасль со стороны конкурентов; - потребностей в наличности других компаний отрасли; - возможных альтернативных источников будущих инвестиций
6.	Решение вопроса об увеличении производственных мощностей
7.	Планирование действий по поддержанию технологической конкурентоспособности; возможные прорывы
8.	Участие в составлении программы развития продукции. Выявление и оценка программ основных конкурентов; оценка статуса других конкурирующих технологий
9.	Участие в разработке и продвижение нового продукта: оценка реакции конкурента
10.	Конкурентная контрразведка
11.	Вопросы, касающиеся трудовых ресурсов

Основные направления разведывательной информации будут отличаться по форме: от специфических вопросов и решений до более общих тем, которые можно конкретизировать позднее во время интерактивного диалога с пользователем. Обе эти формы приемлемы, особенно тогда, когда основные направле-

ния разведывательной информации будут включаться в программу КР, которая предоставляется руководству для ознакомления и утверждения.

Основные темы разведывательной информации в данном случае включают весь спектр вопросов от стратегических инвестиционных решений и планов по продвижению новых продуктов до запросов разведывательной информации для разработки стратегических планов и новых конкурентных стратегий.

Информация «раннего предупреждения» представлена в табл. 3.2. Данное направление обычно описывает действия и события, которые не должны стать сюрпризом для руководства. Как правило, преобладает информация об угрозах, но при хорошей организации КР должна быть информация о возможностях для бизнеса. Круг тем также широк, как и в предыдущем перечне.

Чаще всего менеджеры выражают в них свои предчувствия. Но если службе КР удастся наладить мониторинг данных по этим темам, то получится не только «успокоить» менеджеров, но и помочь преобразовать их предчувствия в конструктивные действия или планы на случай непредвиденных обстоятельств, которые могут быть реализованы, если КР даст соответствующий «сигнал раннего предупреждения».

Определение «главных игроков» обычно отражает потребности в том, чтобы лучше понять «игрока». (табл. 3.3) Как правило, у каждого менеджера есть своя собственная модель «игрока». Однако, после того, как служба КР предоставит профильную характеристику конкурента или даст базовую оценку «игрока», у менеджера появится, общее понимание ситуации. Таким образом, все менеджеры, получив перед принятием решения профильную характеристику «игрока», смогут более слаженно выполнить поставленную перед ними задачу.

Основные направления определения «главных игроков» могут меняться в большей степени в зависимости от потребностей и искушенности менеджеров. Самым важным аспектом таких направлений являются специфические вопросы пользователей, касающиеся «игроков». В окончательном отчете или профильной характеристике должны быть отражены все подобные вопросы пользователей.

Таблица 3.2.

Основные направления разведывательной информации «раннего предупреждения»

№ п/п	Примеры тем разведывательной информации
1.	Области возможных технологических прорывов
2.	Технологические разработки, влияющие на производственные мощности или на разработку продуктов и их использование конкурентами
3.	Состояние и показатели работы основных поставщиков: финансовое состояние, проблемы стоимости и качества, возможные приобретения и альянсы компаний, возможные нарушения поставки сырья, изменение политики и процесса поставки
4.	Изменение восприятия фирмы или продукта со стороны клиентов и конкурентов
5.	Возможность появления новых конкурентов
6.	Изменения в политической, социальной, экономической или правовой ситуации, которые могли бы повлиять на деятельность компании
7.	Разведывательная информация об альянсах, приобретениях и продаже активов конкурентами, клиентами, поставщиками
8.	Финансовые инициативы основных конкурентов
9.	Интерес и усилия других компаний купить анализируемую компанию

Таблица 3.3.

Основные направления стратегических заданий для службы конкурентной разведки при определении «главных игроков» на рынке

№ п/п	Примеры тем разведывательной информации
1.	Предоставление профильной характеристики основных конкурентов, в т.ч. их стратегические планы, конкурентные стратегии, финансовые и рыночные показатели, организационная схема, производство, продажи, маркетинг и т.д.
2.	Предоставление основных оценок основных конкурентов, в т.ч. конкурентных планов, основных стратегий, имеющихся производственных и финансовых ресурсов
3.	Определение новых и потенциальных конкурентов
4.	Описание и оценка конкурентной среды: тенденции и изменения
5.	Характеристика новых клиентов: их потребности и интересы

Таблица 3.3. (продолжение)

№ п/п	Примеры тем разведывательной информации
6.	Изучение мнения клиентов о продукте фирмы
7.	Определение разработчиков новых технологий: конкурентные планы и стратегии.
8.	Изучение мнения инвестиционного и финансового сообщества
9.	Изучение поставщиков и отраслевых экспертов, собирающих информацию об отрасли

Подводя итог, мы можем отметить, что выявление наиболее важных потребностей компании в разведывательной информации является важнейшим шагом в процессе конкурентной разведки на предприятии.

3.3. Структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием

Нами был разработан ряд общих рекомендаций для руководителей тех предприятий, которые хотят создать у себя на фирме соответствующую службу [58, с. 26].

Чтобы избежать последующего разочарования (которое испытывают некоторые руководители тех фирм, где уже имеется служба КР, но не соблюдаются перечисленные выше принципы), перед принятием окончательного решения еще раз следует убедиться в выполнении всех перечисленных ниже условий:

- руководитель и ведущие специалисты способны определить, какой именно информации им не хватает для принятия конкретных, важных для фирмы решений;
- руководитель и ведущие специалисты знают, что недостающую информацию можно собрать, и в общих чертах представляют, каким именно образом;
- по их оценкам, затраты на сбор этой информации будут многократно меньше того выигрыша, который они собираются получить от ее использования;
- руководитель может найти ресурсы для покрытия необходимых затрат;

- руководитель и ведущие специалисты не видят других способов использования этих ресурсов, способных принести фирме большую выгоду;

- руководители готовы к восприятию информации, разрушающей их прежние представления и ожидания и/или доказывающей ошибочность решений, принятых вами ранее [55, с. 138].

Далее необходимо подобрать менеджеров службы КР и ее руководителя. Трудность состоит в том, что требования к начальнику службы КР несколько отличаются от стандартных требований к менеджерам среднего звена. Кроме пригодности к аналитической работе, он должен обладать повышенной устойчивостью к критике и другим формам давления и не быть карьеристом даже в самом лучшем смысле этого слова. Невыполнение двух последних требований может привести (и часто приводит) к сознательному или подсознательному искажению выдаваемой информации в угоду мнению вышестоящего начальства или других работников фирмы, способных оказывать давление или, наоборот, содействовать продвижению по служебной лестнице [57, с. 56].

Затем важно определить положение службы КР в структуре фирмы. Самый правильный вариант — подчинить службу КР непосредственно первому или, в крайнем случае, второму лицу на фирме.

На сегодняшнем этапе развития конкурентной разведки в России, когда большинство предприятий не готовы тратить большие средства на создание служб КР у себя на предприятии, можно предложить структурно-логическую модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием, при которой эффективность работы вышеуказанной службы будет наиболее высока (рис. 3.1). Отличительными особенностями построенной структурно-логическая модели являются: прямая подчиненность высшему руководству, более плотное взаимодействие (по сравнению с остальными подразделениями) со службой маркетинга и отделом продаж; согласованность работы со службой экономической безопасности.

Рис. 3.1. Структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием

Как видно из рис. 3.1, в организационную структуру предприятия добавлена служба КР. Количественный состав ее определяется размером бюджета. Для малых и средних фирм в начале деятельности подобного структурного подразделения достаточно 1-2 человека. Нехватка людей компенсируется созданием группы конкурентной разведки, в которую в зависимости от особенности текущего проекта может войти любой сотрудник фирмы. В этом случае ему делегируются полномочия члена группы КР.

Необходимо отметить, что как служба КР, так и рабочая группа КР подчиняются непосредственно руководителю предприятия. От него и от начальников отделов и ведущих специалистов в службу КР поступают заявки на получение информации. В процессе конкурентной разведки специалисты указанной службы могут делать запрос информации у любого подразделения для того, чтобы в итоге предоставить информацию по определенной теме, необходимой для принятия решения.

В последнее время повысился интерес к тому, как КР может получать и более эффективно использовать разведывательную информацию, имеющуюся у отделов продаж и маркетинга. Разведывательная информация, полученная из области продаж и маркетинга очень полезна, учитывая то, что в центре ее внимания находятся продукты, конкуренты и покупатели. Именно поэтому на рис. 3.1 эти отделы выделены более жирной рамкой.

Все перечисленные параметры работы службы КР должны быть взаимно увязаны. Естественное стремление к быстрому выходу службы на проектную структуру, т.е. на решение широкого круга задач представляется ошибочным. Диапазон задач КР должен расширяться постепенно, по мере накопления доказательств ее необходимости. Однако первоначальный бюджет должен быть заведомо достаточным для решения нескольких наиболее актуальных задач, что принесет практические доказательства реальной полезности службы. Именно конкретный вклад КР в принятие конкретных, важных для фирмы решений — лучший способ завоевать доверие к КР, особенно, когда ее рекомендации расходятся с мнением менеджеров других подразделений.

3.4. Процедура создания службы конкурентной разведки на базе ландшафтного центра «КЕДР» (г. Н. Новгород) — пилотный проект

По экспертным оценкам (экспертами выступали представители фирм-участников анализируемого рынка), на сегодняшний день ни одна организация, работающая в сфере ландшафтного дизайна, не может развиваться и принимать

серьезные решения без глубокого и всестороннего понимания рыночной среды или не располагая новейшей, достоверной и полной информацией о происходящем.

Из опросов экспертов можно сделать вывод, что методика анализа конкурентной среды должна строиться на основании концепции конкурентной разведки. Именно тогда руководители смогут получать информацию в короткие сроки, причем она будет проверена и подтверждена.

Таким образом, конкурентная разведка должна быть неотъемлемой частью деятельности фирмы. Наличие необходимой информации даст возможность фирме противостоять любым попыткам конкурентов нанести ущерб интересам предприятия.

Базой для разработки и апробации системы конкурентной разведки стал, с согласия его руководителя, ландшафтный центр «КЕДР» (далее ЛЦ «КЕДР»). Основная задача, сформулированная руководителем фирмы — обеспечение безопасности финансово-хозяйственной деятельности фирмы посредством аналитической обработки легальной информации о конкурентах, клиентах, партнерах, поставщиках и их клиентах в интересах развития и совершенствования представления о своей фирме на рынке товаров и услуг.

Основными потребителями информации изначально были определены руководитель и его заместитель. Забегая вперед, отметим, что круг лиц, пользующихся информацией, «добытой» с помощью системы конкурентной разведки, был расширен, и в него вошли еще и менеджеры по продажам, и продавцы-консультанты, и специалисты по посадке растений.

Для того, чтобы упорядочить сбор данных и предоставление этих данных потребителям, был организован учет запросов и требований. Был составлен бланк заявки на получение необходимой информации. Он состоит из следующих частей (прил. 4):

- имя сотрудника, сделавшего запрос, его должность;
- дата запроса;
- описание запрошенной информации;

- предположительные источники получения информации;

- критичная дата выполнения запроса.

Предпоследний пункт в заявке — предположительные источники получения информации – был введен не случайно. Так как сотрудники фирмы имели большой опыт работы в данной сфере и могли бы дать первоначальные сведения, было решено использовать их мнение, как отправную точку в поиске информации.

Следует отметить недоверие, с которым первоначально встретили сотрудники фирмы нововведения. Но, благодаря вовлечению в процесс создания системы КР, они почувствовали свою значимость и стали принимать непосредственное участие в поиске информации.

Никогда не анализировавшие рынок, но, имеющие знания о нем, сотрудники получили возможность делиться ими и получать недостающую информацию посредством лишь общения. Поэтому было предложено проводить еженедельные собрания, на которых заявители получали ответ на свой вопрос. Ответ озвучивался перед всеми, т.к. проблемы, которые указывались в заявках, касались каждого и были интересны всей фирме. Можно было бы написать отчет, отправить его заявителю и перейти к выполнению следующего, но правильным оказалось «зачитывание» его на общем собрании.

Хочется отметить, что многие сотрудники сами приносили любую информацию, которая касалась сферы их деятельности. Иногда она была бесполезной, иногда интересной, а иногда позволяла дать ответ на вопрос, по которому шла работа около недели.

Стимуляция сотрудников в виде денежных поощрений или подарков была невозможна по причине ограниченности бюджета. На помощь всегда приходила личная доброжелательность и благодарственные письма, которые через несколько недель своего существования стали предметом соревнований среди сотрудников, которые старались принести ценную информацию. Конечно, не за каждую информацию давалось благодарственное письмо, а лишь за ту, которая помогла разрешить вопрос. И уже через неделю сотрудниками фирмы было

предложено вывесить в офисе список тем для запросов. Таким образом, сотрудники оказались вовлечены в процесс конкурентной разведки.

Первые заявки были посвящены следующим темам:

- анализ конкурентов;

- методы организации продаж, ландшафтных работ, послепродажного обслуживания;

- появление новых конкурентов;

- развитие рынка ландшафтного дизайна в других регионах, новые продукты и услуги;

- перечень, состояния российских питомников, специализирующихся на выращивании посадочного материала.

Итак, перед службой КР была поставлена цель. После нескольких дней работы у нее появились и первые ответы на поставленные вопросы.

Первоначально были определены основные участники рынка.

Поставщики как участники рынка играют немаловажную роль в работе фирмы. Условно их можно разбить на несколько групп: поставщики растений, поставщики рабочей силы, инструментов и оборудования, удобрений и декоративных элементов.

Поставщиками растений являются специализированные магазины Москвы и Н. Новгорода, либо открытые рынки. Кроме того, поставщиками являются иностранные фирмы из Польши (союз польских питомников), Германии, Венгрии, Голландии, Финляндии и отечественные совхозы декоративных культур, плодоовощные питомники. Последние, в отличие от импортных, продают, в основном, растения с открытой корневой системой. Приживаемость в этом случае ниже, хотя и цены тоже.

В качестве поставщиков рабочей силы выступают наемные бригады, фирмы и специалисты, которые специализируются на выполнении определенных работ.

Инструменты и оборудование обычно российского и китайского производства. Ито, и другое, как правило, закупается в специализированных магазинах Москвы и Н. Новгорода.

Поставка удобрений осуществляется двумя способами: любо заключается договор непосредственно с производителем (химзаводы), либо закупается в специализированных магазинах (при малых партиях).

Декоративные элементы изготавливаются на заказ, любо покупаются в специализированных магазинах.

Можно выделить 3 типа покупателей: частные лица, организации и муниципальные образования.

Первый тип – частные лица. Состоятельные люди, готовые потратить от 200 т. рублей на ландшафт своего участка. Мотивом использования услуг ландшафтного дизайна могут служить модные тенденции или пример соседа, совет знакомых.

Второй тип – организации. Озеленение территории, расходы на которое включены в бюджет фирмы. Деятельность по озеленению территории предприятиями происходит либо на добровольной основе, либо по предписанию города на основании договора выполненных работ, когда предприятие обязано за снос старого дерева провести озеленительные работы прилегающей территории.

Третий тип – муниципальные образования. Расходы на благоустройство и озеленение предусмотрены бюджетом.

Типичное предприятие, занимающееся ландшафтным дизайном – небольшое по численности, имеющее стандартный набор услуг.

После предварительного анализа нами было выделено 5 предприятий, занимающих лидирующее положение:

- ООО «Архиленд»;
- ЧП Сафронова;
- ООО «Усадьба», садовая ярмарка «Зеленая Сотка»;
- «Акцент Ленд»;
- Садовый Центр «Новый».

Было установлено, что анализ конкурентов в ЛЦ «КЕДР» не ведется. Руководитель объяснял это недостатком времени. Тем не менее, необходимость в анализе конкурентов имелась. Как уже говорилось выше, все участники рынка очень осторожно относятся к попыткам узнать информацию, касающуюся их деятельности. Поэтому представляться покупателями, чтобы получить минимальную информацию информации, нецелесообразно. Был предложен другой вариант контакта с клиентом — представление фирмой, занимающейся ландшафтным дизайном, но не в нижегородском регионе, а в городе Иваново. Кроме того, при разговоре отмечалось, что предприятием недавно для одного крупного проекта было привезено несколько фургонов растений из Польши. После завершения работы над проектом часть растений остались. Чтобы реализовать их, предприятие берется за мелкие проекты. Но своих растений не хватает, и оно вынуждено докупать их. В Иванове питомников и ярмарок нет, поэтому предприятие обратилось в Нижний Новгород.

Именно такой подход, как показал опыт, оказался наиболее действенным, позволяющим узнать необходимую информацию о конкуренте. Ведя грамотный диалог, мы смогли получить необходимую информацию, передав в свою очередь расплывчатые данные о себе.

Конечно, не везде менеджеры доверительно беседовали с нами, но мы смогли получить достаточно широкое представление о конкурентах. Последующая работа по подтверждению и дополнению основных сведений, помогла нам составить общее представление об основных конкурентах. Остановимся поподробнее на каждом из них.

При проведении работ по получению информации об ООО «Архиленд» установлено:

- в 1993 году соучредители Воронина и Сафронова первые организовали фирму, которая предоставляла услуги ландшафтного дизайна. В 1998 учредитель Сафронова отделилась, организовав свой бизнес. Таким образом, на сегодняшний день, владельцем и руководителем ООО «Архиленд» является учредитель Воронина. Она имеет профессорское звание, преподает в Нижегород-

ском строительном институте. Является членом Российской Ассоциации ландшафтных дизайнеров. К сожалению, она не имеет экономического образования, хотя и управляет компанией сама, не имея управляющего с высшем образованием;

- в компании несколько менеджеров, но существует большая текучка кадров, из-за не порядочности в расчетах, которые допускает руководитель;

- одним из структурных подразделений фирмы является собственная проектная мастерская на базе указанного выше института. В основном, над проектами трудятся студенты в рамках своих курсовых и дипломных проектов. Использование студентов в качестве рабочей силы, является нормой для этого предприятия;

- основными инструментами маркетингового продвижения являются имя руководителя и компании (в большей степени), реклама в прессе (в основном недостаточно продуманная), прайсы-брошуры (отпечатанные в типографии института);

- кроме того, ООО «Архиленд» предлагает курсы ландшафтного дизайна достаточно высокого уровня;

- анализируя цены на услуги и растения, мы можем отметить их завышение на некоторые позиции, например, на крупномеры (это деревья высотой более 3-х метров, заранее подготовленные к пересадке, с корневой системой, сформированной в земляном коме необходимых размеров). Ассортимент ограничен, по сравнению с другими конкурентами. Хотя можем отметить отличные ярмарочные площадки: они благоустроенны, здесь представлены варианты дизайна (альпийские горки, бассейны). (прил. 5)

- как отметил продавец, основной деятельностью, в первую очередь, является создание проектов, а не продажа растений;

- и тем не менее, на прилегающих территориях было отмечено проведение работ по созданию питомника. Некоторые теплицы уже работали, причем оснащены достаточно современно – подогрев, автополив. Общая площадь, предположительно, ярмарки – 6 соток, питомника – 10 соток;

- подъездные пути находятся в плохом состоянии.

Перейдем к характеристике следующего конкурента — ЧП Сафонова.

К сожалению, нам не удалось побывать ни на ее ярмарке, ни в питомнике растений. От любых контактов руководитель воздержался. Нам стало известно, что она очень придирчиво относится к выбору клиентов, работает по рекомендациям. И тем не менее, нам удалось выяснить:

- география ее деятельности – пос. Стригино, новостройки по Богородской трассе (Нижегородская область);

- руководитель имеет специализированное образование;

- фирма предлагает широкий сектор услуг – от проекта до обслуживания;

- не имея широкой рекламы, руководитель, пользуясь своим именем и авторитетом, встречается с клиентом, делает проект, выбирает растения, производит работы.

- в ближайших планах – создание питомника, благодаря чему, через 3-5 лет она будет иметь свой посадочный материал, что позволит ей значительно снизить цены на услуги.

Садовая ярмарка «Зеленая Сотка» (ООО «Усадьба»). Здесь удалось получить наиболее полное представление о предприятии:

- руководитель-женщина, имеющая высшее биологическое образование, прошедшая курсы ландшафтного дизайна в Москве. К сожалению, как и у многих руководителей анализируемых фирм, нет экономического образования;

- перечень товаров и услуг, аналогичен другим фирмам, с тем лишь исключением, что ассортимент более широкий. Сами продавцы отметили низкое качество проектов, отрицательный опыт работы с юридическими лицами и бюджетом. В основном работа идет с частными лицами за наличный расчет;

- из средств продвижения предприятия отметим рекламную растяжку, Разовое размещение рекламы на радио и телевидение. Эффекта данное размещение не принесло. Сейчас выпущены листовки, распространение которых осуществляется через почту в каждый почтовый ящик. Так как целевая аудитория,

на которую нацелена листовка намного уже, чем все население Нижнего Новгорода, считаем данное распространение ошибочным;

- следует отметить большую текучку кадров среди продавцов, рабочих. Причина – невыплата заработной платы. Менеджеров по продажам нет, их функции выполняют продавцы на ярмарке;

- главное преимущество «Зеленой сотки» — удобное месторасположение ярмарки с широким ассортиментом растений. Данная фирма одна из первых начала завозить в большом количестве растения из-за рубежа. (прил. 6) Но, к сожалению, к выбору растений, руководитель подходит не совсем верно. Покупаются самые дешевые и некондиционные растения. Как отметили сами продавцы, 90-95% растений не приживается и погибает. Большое количество брака создает дополнительные проблемы в общении с клиентами, когда посаженное растение погибает, а фирма винит в этом заказчика. Создается конфликтная ситуация, которая отрицательно сказывается на репутации фирмы;

- география деятельности – пос. Козловка, город Арзамаз, пос. Толоконцев.

- предприятие живет постоянно в финансовом кризисе, не имея собственных оборотных средств. На покупку растений берется кредит.

Последние два из анализируемых предприятий относительно молодые. «Акцент Ленд» работает первый год. Имеет территорию около 10 соток, на которой идет благоустройство (прил. 7).

Сотрудникам службы конкурентной разведки не удалось узнать ничего о руководителях, менеджерах и другом персонале. Информацию о фирме была получена от продавца. Корме того, существует сайт, который сделан на достаточно высоком уровне. Цены и скидки, указанные в данном прайсе, действительно верны. А вот, описание услуг и возможностей фирмы ставится под сомнение после разговора по указанным контактным телефонам. Таким образом, наблюдается расхождение между написанным и реальностью.

Последняя фирма – Садовый центр «Новый» первоначально считался конкурентом, после его посещения, его значимость как конкурента была сни-

жена, но упускать его из вида было бы ошибкой. Предприятие организовано полтора года назад. В первые годы работы цены были значительно ниже, чем сейчас.

Итак, это магазин, который предлагает комнатные растения, удобрения, инструменты, элементы дизайна. Т.е., это не ярмарка, а специализированный магазин, рассчитанный на людей, которые имеют дачи и садовые участки. Люди со среднем доходом, желающие все сделать своими руками – магазин работает немного с другой целевой аудиторией. Не предлагает дизайнерских проектов (прил. 8).

Магазин находится в центре города. Интенсивная рекламная политика позволяет им привлечь достаточное количество покупателей. Как отмечают продавцы, даже в «несезон» в магазине есть клиенты. Здесь можно купить товар в кредит.

Таким образом, проанализировав 5 конкурентов, отметили их сильные и слабые места, указали возможности и угрозы их развития. Конечно, это похоже на SWOT-анализ, но приемы, которыми он проводился, иногда выходят за рамки традиционного понимания данного анализа. Вместе с тем, все они легальны.

Далее, опираясь на подтвержденное многими экспертами предположение о том, что для большинства предприятий содержание собственных рабочих бригад достаточно накладно, был сделан вывод, что для ландшафтных работ привлекаются рабочие бригады со стороны. Так как ЛЦ «КЕДР» поступал аналогично, службой конкурентной разведки было решено дать объявление в популярной газете «РАБОТА ДЛЯ ВАС», специализирующейся на публикации объявлений о вакансиях. После выхода газеты, на указанный телефон стали поступать звонки. Вполне естественно, первый вопрос, который был задан, касался опыта работы звонившей бригады. Встреча назначалась лишь тем бригадам, которые имели достаточно большой опыт работы.

Для проведения собеседования не было необходимости снимать офис. Встреча проходила в городе. На встречу приглашались 1-2 человека, для подробного рассказа о своей бригаде.

Следующий, самый важный вопрос (так как он являлся отправной точкой в получении интересующей нас информации): рассказ о лучших проектах, в которых участвовала бригада. Ответы и последующий разговор (кто организовал проект, кто оплачивал работу, в каком размере, много ли времени давалось на задание, насколько качественный материал использовался) по данному направлению помогли получить недостающую информацию о наших конкурентах. Так как в нижнем Новгороде существуют большие проекты по ландшафтному дизайну, для проведения работ приглашались несколько бригад. Таким образом, имелась возможность сравнить «показания» претендентов на «мертвую вакансию». Показав свою результативность, данный метод был применен к использованию. Принято решение о проведении подобного интервью на соискание должности менеджера по продажам.

По вопросу о развитии рынка ландшафтного дизайна в других регионах, новых продуктов и услуг были даны рекомендации по поиску источников информации в специализированных изданиях, сайтах, форумах, выставках. В результате первоначального ознакомления можно сделать следующие выводы:

- развивается новая услуга – озеленение крыш зданий;
- оформление города – цветы на столбах (красиво и недосягаемо для человека);
- сглаживание сезонности – предложение озеленения квартир, офисов, создание оранжерей и др.

Поиск информации о перечне, состоянии российских питомников, специализирующихся на выращивании посадочного материала дал следующие результаты.

Российские питомники декоративных и плодовых растений находятся сейчас примерно в том же состоянии, что и наше сельское хозяйство. «Мы готовы покупать растения у российских поставщиков, но им почти нечего нам предложить» – поделился один из участников рынка.

Спрос на рынке растений в последние годы увеличивается в разы каждый сезон. Крупномеры из отечественных питомников были распроданы еще в 90-х.

Если всего пару лет назад в сохранившихся с советских времен питомниках в Ивантеевке, Мытищах, Нальчике был приличный ассортимент растений, то прошлым летом там уже почти ничего не осталось.

Новыми посадками в отечественных питомниках последние годы никто не занимался. Старания отдельных немногочисленных питомников в состоянии обеспечить лишь «каплю в море» потребительского спроса. В нашем климате сложно одновременно выращивать растения высокого качества и поспевать за вкусами покупателей.

Существует альтернатива растениям из отечественных питомников – это взрослые деревья, выкопанные в подмосковных лесхозах. Такие крупномеры продает компания «Русские газоны». Заключив договор с лесхозами, сотрудники фирмы выезжают в лес и выкапывают подходящие растения. Но для пересадки эти деревья никто специально не готовит, и сложно предсказать, как дерево приживется на новом месте.

В Европе индустрия выращивания и продажи крупномеров хорошо отлажена. В европейских питомниках крупномеры выкапывают из грунта (или вынимают из контейнера) каждые два-три года, подрезают им корни и пересаживают на новое место, меняя расположение растения по отношению к сторонам света. Такая технология позволяет сформировать ровную крону, сильную и небольшую по размерам корневую систему, увеличивает устойчивость дерева к пересадкам. Требования к растениям в европейских питомниках настолько жестки, что их крупномеры похожи как братья-близнецы.

Крупномерами из европейских питомников торгуют десятки ландшафтных компаний. Покупатели заказывают через них растения из каталогов питомников и ждут, когда груз будет доставлен, растаможен и высажен на участке.

Везут крупномеры, как правило, на фурах под брезентом. Для растений, конечно, лучше перевозка в рефрижераторах с постоянной температурой и влажностью, но фурами дешевле.

Как на любом перспективном рынке, в торговле крупномерами неизбежно появляется контрафактная продукция.

Минсельхозом ввоз растений с почвой (земляным комом) в Россию запрещен. Ландшафтные компании получают в карантинной инспекции Минсельхоза временные разрешения, которые частным лицам не. Соответственно, садоводам-любителям не остается ничего другого, как положиться на добросовестность дендрологов выбранной ландшафтной фирмы.

Сегодня из Польши практически вывезены все крупномеры, и ближайшее время будет ощущаться их дефицит, который вполне возможно попробуют решить питомники, расположенные на Урале и в Сибири. Они занялись высадкой растений еще 5-6 лет назад, но каково будет их качество, при условии недостаточности финансирования.

Данные питомники организованы на основе лесхозов и леспромхозов. Если вы обратитесь в Мостовский лесхоз (Ивановская обл.), то вам покажут посадки сосен 3-х леток высотой не более 15 см. Это говорит об истощенности почвы, отсутствии подкормок и полноценного ухода.

В настоящее время в Нижегородской обл. принята программа льготного кредитования сельхоз предприятий и частных подворий, но из выделенных средств освоена лишь маленькая толика.

Таким образом, на данном предприятии была организована дополнительная структура, которая поставляет информацию для принятия важных решений руководству и менеджерам высшего звеня. Несмотря на ограниченный бюджет, она способствует развитию организации.

3.5. Экономическая эффективность создания службы конкурентной разведки на базе ландшафтного центра «КЕДР» (г. Н.Новгород)

Оценка результатов деятельности подразделения является неотъемлемой частью оценки деятельности всей компании в целом. Но для отдела конкурентной разведки оценка важна еще и потому, что от этого зависит – будет финансироваться конкурентная разведка на предприятии или нет.

Экономическая эффективность определяется экономистами как результат производственной деятельности, выражаемый в виде соотношения между итогами хозяйственной деятельности и затратами ресурсов.

Нет единого подхода в том, как оценивать результаты работы конкурентной разведки, но все специалисты сходятся в одном – результат деятельности КР должен, в конечном счете, выражаться в денежном эквиваленте.

Браницкий Я. В. предлагает упрощенный вариант оценки деятельности КР, состоящий из совокупности количественных и качественных показателей [18]. К числу количественных показателей относятся:

- количество предупреждений о важных фактах и событиях;
- количество отчетных информационных документов;
- количество пользователей в базе данных КР и т.д.

К качественным показателям относятся:

- качество информационных документов;
- общая оценка результатов, основанная на субъективном мнении руководителей и т.д.

Недостатком такого подхода к оценке результатов деятельности КР является то, что руководству предприятия не ясно, как же орган КР повлиял на процесс принятия решения по важным стратегическим вопросам.

Чтобы показать и доказать важность и необходимость работы КР в компании, необходима другая система оценки результатов разведки. Такая система, чтобы у руководства не возникало никаких вопросов относительно целесообразности КР на предприятии.

В развитых компаниях применяется подход к оценке деятельности КР, при котором основной акцент переносится на значение вклада КР для стратегии, в пользу которой было принято решение. В большинстве случаев орган КР может руководствоваться следующими количественными критериями оценки:

- экономия времени. Насколько разведывательная информация, полученная от КР, сократила временной путь от принятия решения до получения кон-

кретного результата. Необходимо сравнить это время со временем до достижения нужного результата без данных от КР;

- экономия денег. Сколько средств было сохранено в результате использования информации КР;

- предотвращение лишних затрат;

- увеличение доходов. Сравнить прибыль компании, полученную с учетом деятельности КР и прибыль, которая была бы получена без разведывательной информации.

В оценке деятельности КР предприятие также может применить систему качественных оценок по вопросам, ответы на которые помогут сформулировать конечный итог деятельности конкурентной разведки:

- значимость проектов, реализованных благодаря разведывательной информации;

- перспективы и прибыль от проектов, реализованных благодаря поддержке КР;

- рыночная стоимость проектов, реализованных благодаря КР;

- степень поддержки передовых идей в компании;

- степень внедрения передовых идей в структуру КР компании;

- связь деятельности КР с разработкой корпоративной стратегии компании;

- соотношение степени решения текущих проблем и вклада в решение стратегических вопросов.

Подводя итоги апробации разработанного методического обеспечения, можно отметить, что службой КР проанализированы основные конкуренты. Кроме общего представления о фирмах руководители ЛЦ «КЕДР» получили информацию о ценовой политике «игроков» рынка. Это дало возможность скорректировать некоторые позиции ценовой политике.

В результате анализа предложений по продаже растительного материала был найден поставщик, цены и качество растений которого удовлетворяли потребностям компании. Вместе с тем, на основании рекомендаций, принято ре-

шение об организации собственного питомника, что позволит через 3-4 года значительно снизить себестоимость растительного материала.

Создана система заявок на получение информации, благодаря которой сотрудники предприятия оказались вовлечены в процесс конкурентной разведки, что помогло значительно сократить цену информации.

Благодаря проведению работ в рамках метода «мертвая вакансия», подобрана бригада высококвалифицированных рабочих (цены на услуги у которой ниже, чем у бригад, с которыми ранее работала фирма), заключен договор о сотрудничестве.

Для анализа эффективности проводимых мероприятий было получено согласие руководства ЛЦ «Кедр» на получение ряда документов бухгалтерского учета и других документов внутреннего пользования, начиная с 2004 года. Поскольку работа организации носит сезонный характер, начинается с конца марта месяца, и заканчивается в конце ноября, то данные по 1 кварталу каждого года не существенны.

Согласно отчетам, товарооборот составил (табл. 3.4):

Таблица 3.4

Динамика товарооборота ЛЦ «КЕДР», тыс. руб.

Период	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
2004 год	3 518,21	2 657,14	2 894,90	9 070,25
2005 год	4 165,49	2 789,71	2 90 7,1	9 862,30
2006 год	4 378,47	6 842,93	3 000,0 (план) 7 786,0 (факт на 14.11.2006)	19 007,14

Количественный оборот (количественные показатели) по реализации (табл. 3.5) составил:

Таблица 3.5

Количественные показатели по реализации продукции ЛЦ «КЕДР», тыс. ед.

Период	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за период
2004 год	9,91	7,48	8,16	25,55
2005 год	11,41	7,64	7,97	27,02
2006 год	12,16	22,00	23,59	57,75

Исходя из приведенных выше данных видно, что средняя цена реализации составила:

1. за 2004 год – 355 руб. за ед.
2. за 2005 год – 365 руб. за ед.
3. за 2006 год – 329 руб. за ед. (причем, во втором квартале она была 360 руб. за единицу, в третьем 311 руб. за единицу и в четвертом 330 руб. за единицу).

В состав службы конкурентной разведки входило два человека: начальник службы и специалист конкурентной разведки. Заработная плата составляла 12000 и 8500 рублей соответственно. За пять месяцев затраты на содержание службы конкурентной разведки составили 102 500 рублей. Необходимое техническое обеспечение, а также помещение для службы конкурентной разведки уже имелось. Поэтому, можем считать сумму в 102 500 рублей суммой затрат на содержание службы конкурентной разведки.

Таким образом, увеличение товарооборота за счет стратегических изменений в ценовой политике предприятия благодаря рекомендациям службы конкурентной разведки составило 5762,9 т. руб. за 3 и 4 квартал 2006 г. При уровне рентабельности 21 % мы получаем величину прибыли до уплаты налогов. Она составляет 1210,2 т. руб. Экономический эффект составил 1107,7 т. руб. за 5 месяцев 2006 года.

В последствии, при оформлении заказа на поставку растений весной 2007 года, также был несколько сдвинут приоритет в пользу растений в возрасте от 3 до 5 лет и крупномеров в возрасте от 8 до 15 лет, поскольку конкуренты ЛЦ «Кедр» предлагают более ранние возрастные группы. В сентябре месяце 2006 года была предпринята также попытка посадки собственных растений (проект «Посадка») на площади в 20 м^2, чтобы апробировать идею создания собственного питомника по поставке адаптированных к российским условиям растений в возрасте до 3 лет. Реальная оценка данной идеи произойдет весной 2007 года. Ниже же представлена предварительная оценка стоимости проекта по созданию собственного питомника на территории Нижегородской области. Данный проект был подготовлен и согласован с финансово-аналитическим отделом ЛЦ «Кедр».

В первой декаде октября руководством и учредителями ЛЦ «Кедр» был рассмотрен проект «Питомник».

Расчет затрат на первый год создания содержания питомника показал, что для создания питомника необходимо приобрести следующие материалы:

1. Теплица из сотового поликарбоната (размер ширина – 3, высота – 2, длина – 8 метров) в количестве 2 штук по цене 21 800 руб.;
2. Котел электрический или газовый (АГВ) 1 штука по цене 22 500 руб.;
3. Участок 1200 м^2 по цене 600 000 руб.;
4. Хозяйственные постройки 834 000 руб.;
5. Система автоматического полива 1 штука, по цене 45 000 руб.;
6. Система автономного электроснабжения по цене 27 800 руб.;
7. Система охраны и видеонаблюдения по цене 51 300 руб.;
8. Культиватор по цене 31 800 руб.;
9. Хозяйственный инвентарь на сумму 25 000 руб.;
10. Средства материально-технического обеспечения 65 000 руб.

Итого общие затраты по материалам составили: 1 746 000 руб.

Затраты на подводку и прокладку коммуникаций, а так же согласования с государственными органами контроля – 65 000 руб.

Ежегодно обновляемые материалы и расходные материалы:

1. Грунт плодородный 14 $м^3$ по цене 715 руб. за 1 $м^3$ на сумму 10 010 руб.
2. Песок на сумму 3 000 руб.
3. Торф – на сумму 5 000 руб.
4. Удобрения на сумму 2 500 руб.

Итого общие затраты по обновляемым материалам ежегодно составляют: 20 510 руб.

Для работы в питомнике требуется следующая рабочая сила:

1. Ответственный за питомник – 1 человек (поскольку работа носит специфический характер, то это человек с высшим агрономическим или биологическим образованием в возрасте от 27 до 40 лет).
2. Сезонные работники – 2 человека (желательно с биологическим образованием и опытом продаж, коммуникабельные, в возрасте от 18 до 35 лет)

Рекомендуемая оплата труда:

1. Ответственный за питомник – 13 800 руб. в месяц (12 месяцев в году);
2. Сезонные работники – 9 200 руб. в месяц (7 месяцев в году);
3. Премиальные (по усмотрению администрации).

Итого общий ФОТ (без премиальных) составляет 294 400 руб.

Отчисления на социальные нужды (27.7% от ФОТ) 81 548,80 руб.

Общие затраты на оплату труда составили: 375 948,80 руб.

Итого затраты по созданию и содержанию на 1 год составляют: 2 207 458,80 руб.

Накладные расходы (50% от затрат 1 года): 1 103 729,40 руб.

Итого общие затраты составляют: 3 311 188,20 руб.

Примечание: В состав накладных расходов включается обслуживание оборудования, отопления и прочие, не включенные затраты.

Расчет затрат на второй и последующие года после создания:

1. Затраты на оплату труда – 375 948,80 руб.
2. Затраты по обновляемым материалам – 20 510 руб.
3. Затраты на отопление (см. выноску по отоплению) – 72 576 руб.

4. Расходы на электроэнергию – 12 000 руб.
5. Затраты на приобретение новых сортов растений – 35 000 руб.
6. Расходные материалы и инструмент – 17 800 руб.

Итого затраты составляют: 533 834,80 руб.

Накладные расходы (50% от затрат): 266 917,40 руб.

Итого: 800 752,20 руб.

Поправка на уровень инфляции (10%) (ежегодная поправка): 80 075,22 руб.

Итого общее содержание составляет: 880 827,42 руб. (второй год)

Приблизительный расчет затрат на отопление показал, что общая площадь теплиц составляет 48 м^2, хозяйственные постройки (отапливаемая часть) 108 м^2.

Итого общая площадь составляет 156 м^2.

Если исходить из условий, что котел работает ½ общего времени, а отопительный сезон длиться 7 месяцев, то для отопления 10 м^2 требуется примерно 1,5 кВт, следовательно, для нашей отапливаемой площади требуется котел мощностью 20 кВт (берем с запасом, исходя из того, что как правило, в продаже котлы идут кратной мощности).

Если котел работает непрерывно, то в месяц требуется: 20кВт х 24 часа х 30 дней = 14 400 кВт в месяц, принимая во внимание то, что котел работает примерно ½ часть времени, делим 14 400 кВт на 2 и получаем 7 200 кВт. Это затраты на 1 месяц отопительного сезона, умножив их на 7 месяцев в год получаем 50 400 кВт в год.

Для производства 1 кВт тепловой энергии потребляется примерно 0,09 кг газа (в зависимости от КПД котла и т.д.) Исходя из того, что 1 кг газа стоит примерно 16 руб., то производство 1 кВт энергии стоит примерно 1,44 руб.

С учетом рассчитанной выше требуемой тепловой энергии получаем 72 576 руб. в год (50 400 кВт х 1,44 руб.)

Расчет затрат в течение 5 лет (примерный срок окупаемости).

Затраты составили:

1. По первому году (год создания) – 3 311 180,20 руб.
2. По второму году – 880 827,42 руб.
3. По третьему году – 968 910,16 руб.
4. По четвертому году – 1 065 801,18 руб.
5. По пятому году – 1 172 381,30 руб.

Итого за 5 лет затраты составляют: 7 399 100,26 руб.

Используемая площадь под теплицы составляет 48 м^2 (используя 2-х ярусность мы получаем 96 м^2, т.е с учетом дорожек и прочих не занятых площадей полезная площадь составляет 80 м^2). При заполнении полезной площади контейнерами Р-9, мы размещаем 123 контейнера на 1 м^2, а на общей полезной площади 9 840 штук контейнеров.

Общая площадь участка 1 200 м^2, из них: 48 м^2 занимают теплицы, 108 м^2 хозяйственные постройки, 444 м^2 под технические нужды и прочее, остается площадь в 600 м^2. Если на ней разместить контейнеры разной величины, то усредненные показатели составят порядка 15 контейнеров на 1 м^2, т.е. 6 600 контейнеров на полезную площадь.

Средние затраты в год на питомник составляют (7 399 100,26 руб. делим на 5 лет) – 1 479 820,05 руб.. Т.е. 2 176,21 руб. на 1 м^2 (1 479 820,05 руб. делим на 680 м^2 полезных площадей) или 0,13 на содержание одного контейнера (общее число размещаемых контейнеров 16 440 штук). Даже при гибели высаженных растений до 50%, цена на содержание единицы не превысит 1 руб. С учетом ассортимента, возрастных категорий (возраст до 5 лет) предлагаемых растений ландшафтными фирмами, средняя цена одного составляет примерно 350 руб.

Следовательно, при использовании своего посадочного материала, мы можем снизить цену с 330-350 руб. до 250 руб., и, реализовав только половину контейнеров (8 220 штук) получим валовой доход с учетом дисконтирования и инфляционной коррекции в размере 2 055 000 руб. Доход за 5 лет составит 10 275 000 руб., что превышает произведенные затраты на 2 875 900 руб.

По мнению экспертов, заслуга службы КР оценивается коэффициентом 0,4. это означает, ожидаемый экономический эффект от участия в этом проекте службы КР составит 40% от 2 875 900 руб. или 1 150 360 руб. за 5 лет.

Конечно, во многом скажется и рекламная политика, и использование новых технологий в сфере продвижения товара, но даже и эти примерные цифры говорят о том, что рекомендации по созданию питомника при наличии собственных свободных оборотных средств крайне эффективно.

Данный проект получил одобрение у руководства ЛЦ «КЕДР» и сейчас рассматривается вопрос финансирования данного проекта, в случае получения положительных результатов апробации проекта «Посадка» весной 2007 года.

Таким образом, начальные действия службы конкурентной разведки позволили сэкономить денежные средства предприятия. Важно отметить, что первоначальные сомнения некоторых сотрудников фирмы в плане необходимости создания дополнительной структуры, исчезли сразу же, как только они получили запрашиваемую информацию.

Практическая значимость проведенной работы подтверждена актом внедрения результатов диссертационного исследовании Управлением экономики Администрации г. Иванова (прил. 9), актом об использовании результатов диссертационного исследования ландшафтным центром «КЕДР» (ООО «Близнецы», структурное подразделение г. Н. Новгород) (прил. 10), а также актом о практической апробации результатов научного исследования текстильным предприятием «Инга текс» (ООО «Эргана», г. Иваново) (прил. 11).

Выводы к 3 главе

1. Произведенный первичный ознакомительный анализ рынка ландшафтного дизайна Нижнего Новгорода показал, что динамично развивающийся рынок на котором действует около 30 фирм, перечень услуг которых включает ландшафтный дизайн, благоустройство и озеленение территории. Кроме того, определено что проблема конкурентного анализа для данной отрасли достаточна актуальна. В этом «молодом» бизнесе очень важно отслеживать не только

цены конкурентов, но и улавливать новые тенденции в развитии, как самой отрасли, так и продуктов и технологий.

2. Определены основные направления сбора разведывательной информации и даны методические рекомендации по функционированию службы конкурентной разведки в организации: сформулирован перечень разведывательной информации для принятия стратегических решений; определены основные направления разведывательной информации «раннего предупреждения»; выявлены основные направления стратегических заданий для службы конкурентной разведки при определении «главных игроков» на рынке; проведен сравнительный обзор потребностей в разведывательной информации;

3. Построена структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием, отличительными особенностями которой являются: прямая подчиненность высшему руководству, более плотное взаимодействие (по сравнению с остальными подразделениями) с отделами маркетинга и продаж, службой экономической безопасности; сформулирован процесс создания службы конкурентной разведки на предприятии.

4. Проведена апробация процедуры создания системы КР на базе ландшафтного центра «КЕДР» (г. Н. Новгород).

5. Проведенная оценка эффективности создания службы конкурентной разведки на предприятии показала, что вследствие выполнения рекомендаций службы конкурентной разведки только за счет снижения цены на 10 % в 3 квартале 2006 г. товарооборот увеличился на 109 % по сравнению с аналогичным периодом 2005 г., что привело к увеличению доходности на 65,62%. Увеличение товарооборота за счет стратегических изменений в ценовой политике предприятия благодаря рекомендациям службы конкурентной разведки составило 5762,9 т. руб. за 3 и 4 квартал 2006 г. Экономический эффект составил 1107,7 т. руб.

6. Методические рекомендации, разработанные в диссертационном исследовании, рассматривались и прошли апробацию в ландшафтном центре

«КЕДР» (ООО «Близнецы») и на текстильном предприятии «Инга текс» (ООО «Эргана»), а также приняты для практического использования Управлением экономики администрации г. Иванова, что подтверждено соответствующими актами.

7. Автором предложен методический подход к анализу конкурентной среды инструментами конкурентной разведки и разработаны основные составляющие методического обеспечения анализа конкурентной среды, к числу которых относятся:

- методические принципы функционирования службы конкурентной разведки на предприятии;

- алгоритм процесса конкурентной разведки;

- процедура создания системы конкурентной разведки на предприятии;

- структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием;

- основные направления сбора разведывательной информации: процесс выявления и конкретизации потребностей организации.

Использование предложенного методического инструментария создания службы конкурентной разведки позволит предприятию получить конкурентное преимущество и повысить эффективность деятельности на конкурентном рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Установлено, что существует множество определений конкуренции, конкурентной среды, что является следствием многоаспектности данной категории, при этом, ни одно из существующих определений не характеризуют ее в полной мере.

2. Проанализировано понятие «глобализация» с точки зрения его влияния на конкурентную среду. Выявлены его признаки: одновременный охват несколько областей, многоаспектный характер гиперконкуренции, динамизм развития рынка, растущая агрессивность участников рыночного соперничества.

3. Уточнено понятие «конкурентная разведка», отличительной особенностью которого является рассмотрение конкурентной разведки как экономической категории с точки зрения системного подхода; предложено авторское видение роли конкурентной разведки в приобретении конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов;

4. Установлено, что конкурентный рынок в России еще очень молод. Конкурентная разведка не была частью бизнес образования российских предпринимателей или их прошлого опыта, а концепция конкурентной разведки не доведена до представителей высшего управленческого звена. Они не представляют, какую информацию можно получить в результате профессиональной обработки большого потока открытой информации. В этом кроется невостребованность конкурентной разведки.

5. Определено, что анализ конкурентной среды становится особенно важным, так как в деятельности фирмы большое значение приобретают факторы, дающие предприятию возможность гибко и адекватно реагировать на внезапные изменения в расстановке сил. Это означает, что руководство предприятия должно каждый раз принимать новое решение в соответствии с изменившейся ситуацией. При этом не может быть заранее запланированных оптимальных решений.

6. В работе рассмотрены традиционные методы оценки конкуренции, применяемые на предприятиях, антимонопольными органами, а также социо-

логические методы. В ходе исследования, проведенного автором совместно с МАП РФ (ныне Комитета антимонопольной политики РФ) был оценен уровень конкуренции на рынке цельномолочной промышленности Ивановской области традиционными методами.

На основе этого сделан вывод, что для полной и всесторонней оценки конкуренции на рынке традиционных методов недостаточно, что послужило толчком в поиске новых методов оценки конкурентной среды инструментами конкурентной разведки.

7. Показана эволюция взглядов отношения бизнеса к конкурентной разведке и необходимость внедрения данной методики не только на крупные, но и на средние и малые предприятия.

8. Обоснована целесообразность и многоплановость применения системы конкурентной разведки на предприятии.

9. Даны рекомендации руководителям тех предприятий, которые планируют создание служб конкурентной разведки.

10. Дано определение методики анализа конкурентной среды, под которой понимается система взглядов на определение основных условий, направлений и порядка практического решения задач по организации легального сбора информации фирмой в условиях острой конкурентной борьбы, посредством использования комплекса человеческих, материальных и информационных ресурсов, технических средств и технологий, процедур, методов и организационно-правовых мер позволяющих фирме вести конкурентную разведку.

11. Определены цели и задачи службы конкурентной разведки на предприятии.

12. Разработана классификация информации о конкурентной среде по видам и источникам информации; предложен авторский вариант классификации маркетинговой информации о конкурентах.

13. Изложен процесс конкурентной разведки: определение информационных потребностей, планирование конкурентной разведки, анализ и обработки информации.

14. Представлены основные методы и приемы сбора информации.

15. Произведенный первичный ознакомительный анализ рынка ландшафтного дизайна Нижнего Новгорода показал, что динамично развивающийся рынок на котором действует около 30 фирм, перечень услуг которых включает ландшафтный дизайн, благоустройство и озеленение территории. Кроме того, определено что проблема конкурентного анализа для данной отрасли достаточна актуальна. В этом «молодом» бизнесе очень важно отслеживать не только цены конкурентов, но и улавливать новые тенденции в развитии, как самой отрасли, так и продуктов и технологий.

16. Определены основные направления сбора разведывательной информации и даны методические рекомендации по функционированию службы конкурентной разведки в организации: сформулирован перечень разведывательной информации для принятия стратегических решений; определены основные направления разведывательной информации «раннего предупреждения»; выявлены основные направления стратегических заданий для службы конкурентной разведки при определении «главных игроков» на рынке; проведен сравнительный обзор потребностей в разведывательной информации.

17. Построена структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием, отличительными особенностями которой являются: прямая подчиненность высшему руководству, более плотное взаимодействие (по сравнению с остальными подразделениями) с отделами маркетинга и продаж, службой экономической безопасности; сформулирован процесс создания службы конкурентной разведки на предприятии.

18. Проведена апробация процедуры создания системы КР на базе ландшафтного центра «КЕДР» (г. Н. Новгород).

19. Проведенная оценка эффективности создания службы конкурентной разведки на предприятии показала, что вследствие выполнения рекомендаций службы конкурентной разведки только за счет снижения цены на 10 % в 3 квартале 2006 г. товарооборот увеличился на 109 % по сравнению с аналогичным

периодом 2005 г., что привело к увеличению доходности на 65,62%. Увеличение товарооборота за счет стратегических изменений в ценовой политике предприятия благодаря рекомендациям службы конкурентной разведки составило 5762,9 т. руб. за 3 и 4 квартал 2006 г. Экономический эффект составил 1107,7 т. руб.

20. Методические рекомендации, разработанные в диссертационном исследовании, рассматривались и прошли апробацию в ландшафтном центре «КЕДР» (ООО «Близнецы») и на текстильном предприятии «Инга текс» (ООО «Эргана»), а также приняты для практического использования Управлением экономики администрации г. Иванова, что подтверждено соответствующими актами.

21. Автором предложен методический подход к анализу конкурентной среды инструментами конкурентной разведки и разработаны основные составляющие методического обеспечения анализа конкурентной среды, к числу которых относятся:

- методические принципы функционирования службы конкурентной разведки на предприятии;
- алгоритм процесса конкурентной разведки;
- процедура создания системы конкурентной разведки на предприятии;
- структурно-логическая модель интегрирования службы конкурентной разведки в систему управления предприятием;
- основные направления сбора разведывательной информации: процесс выявления и конкретизации потребностей организации.

Использование предложенного методического инструментария создания службы конкурентной разведки позволит предприятию получить конкурентное преимущество и повысить эффективность деятельности на конкурентном рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Bernard, D. I Want It Fast, Factual, Actionable / D. Bernard - Tailoring Competitive Intelligence Needs to Executive Needs. Long Rang Planning. – New York, 1994.

2. Pellemans P. Les nouvelles qtudes de marchq qualitatives. / P. Pellemans - In: La Recherche Marketing. Paris: Ediscience, 1994, pp. 97-125

3. Авдашева, С., Промышленная и конкурентная политика: проблемы взаимодействия и уроки для России / С. Авдашева, А. Шастиков // Вопросы экономики. – 2003. - №9. – с. 18-32.

4. Амбарцумов, А.А. 1000 терминов рыночной экономики: Справочное учебное пособие / А.А. Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов - М.: Крон-Пресс, 1993.

5. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: маркетинг / О.Д. Андреева. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 224 с.

6. Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Маркетинг. – 1999. — № 3. – с. 5-16.

7. Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономики / В.Д. Андрианов // Маркетинг. – 1999. - №2. – с. 3-19.

8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С Жильцов; под общ. Ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

9. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

10. Баринов, В. А., Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — №6. — с. 3-13.

11. Баркова, С.А. Исследование конкуренции на товарных рынках / С.А. Баркова. – Дис. канд. экон. наук. – Новосибирск, 1997. – 140 с.

12. Баяндин, Н.И Этические проблемы ведения деловой разведки [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.egrul.ru/public.php?12.txt. Проверено 06.10.2006.

13. Березин, И. С. Промышленный шпионаж, конкурентная разведка, бенчмаркетинг и этика цивилизованного бизнеса / Игорь Березин // Практический маркетинг .— Б.м. — 2005 .— N 7 .— С. 15-18.

14. Берне, Д. Находки для шпиона [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rscip.ru/base/A9110408-8624771.html. Проверено 06.10.2006.

15. Бидихова, И.С. Методические основы оценки конкурентоспособности товара: социологический анализ / И.С. Бидихова // Весник Моск. ун-та сер. Социология и политология. – 2001. - №4. – с. 162-174.

16. Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе / Блауг М. - М., 1994.

17. Борисов, Н.И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm Проверено 06.10.2006

18. Браницкий, Я. В. Конкурентная разведка. Взгляд со стороны. [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rscip.ru/base/A2082661-3279046.html. Проверено 06.10.2006

19. Брежнева, Н.В. Реализация проекта по программе TACIS «Разработка методологии, основа показателей и системы наблюдения за состоянием конкурентной средой на российских товарных рынках» / Н.В. Брежнева // Вопросы статистики. — 1999. — № 3.

20. Бридинг, Б. Взаимодействие КР и УЗ (управлении при помощи знаний): исследование кейса Shell Services International // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

21. Брун, М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление [Электрон. ресурс] // Менеджмент и маркетинг — Режим доступа: www.informmag.ru/mm/brun3.htm. Проверено 19.02.2004.

22. Бушуева, М.А. Разработка системы анализа конкурентной среды как инструмента защиты экономической безопасности фирмы / М.А. Бушуева, А.Е. Кирьянов, Е.А. Масюк // «Вестник РГТЭУ». - №4 (16). – 2006 . – Иваново, 2006.

23. Вайс, А. Малобюджетная конкурентная разведка [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://it2b.ru/print2.view3.page235.html. Проверено 06.10.2006.

24. Васильев, В.Д. Использование научно-технических документов для повышения эффективности патентных исследований / В.Д. Васильев, Б.И. Лифляндчик. - Ленинград: ЛДНТП, 1982

25. Вергилес, Ф. Полезные подсказки для одиноких специалистов КР — [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rscip.ru/base/A9097013-3494172.html. Проверено 06.10.2006.

26. Воронов, А. Конкуренция в XX веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. - № 5. – с. 16-24.

27. Воронов, Ю. П. И мы опять святее всех святых (государство и конкурентная разведка / Ю. П. Воронов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства.— 2005 .— № 2 .— С. 126-142.

28. Воронов, Ю. П. Как собирать информацию о ценах / Ю. П. Воронов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства.— 2005.— № 3.— С. 165-172

29. Воронов, Ю. П. По обе грани фола : профессиональные базы данных в конкурентной разведке / Ю. П. Воронов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства.— 2005 .— N 12 .— С. 140-159.

30. Воронов, Ю. П. Табуны "коней троянских": компьютерные программы-шпионы в конкурентной разведке / Ю. П. Воронов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства.— 2005.— N 6 .— С. 119-135.

31. Воронов, Ю.П. Принципы конкурентной разведки / Ю. П. Воронов // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2004. - № 10

32. Гальперин, В.М. Микроэкономика. В 2х т. / В.М. Гальперин, В.И. Моргунов, С.М. Игнатьев; под общ. ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1998. - Т. 2. -503 с.

33. Гискис, Х. Конкурентная разведка в фирме Lexis-Nexis / Х. Гискис // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

34. Глисин, Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий / Ф. Глисин, Г. Воронина // Экономист. – 2004. - №6. – с. 17-21.

35. Голубков, Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №2. – с. 27-43.

36. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПб РУЭФ, 1998.

37. Государственный доклад о развитии конкуренции Российской Федерации на федеральном и региональном (местном) уровне. - Москва, 1995.

38. Громова, Ю. Тайное оружие конкурентной борьбы [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rbmarketing.ru/kr/tokb.html. Проверено 06.10.2006.

39. Давыдова, В.Б. Оценка и механизм обеспечения конкурентоспособности товаров (на примере парфюмерии и косметики) / В.Б. Давыдова. – Дис. канд. экон. наук. – М., 2001. – 128 с.

40. Делегин М. Общая теория глобализации / М. Делегин // Общество и экономика. – 1998. - №9/10. – Сю 87-103.

41. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева.— М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.– 195 с.

42. Закон РФ от 09.07.1993 №5351-1 (ред. от 20.07.2004) «Об авторском праве и смежных правах»

43. Закон РФ от 11.03.1992 №2487-1 (ред. от 18.07.2006) «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации»

44. Закон РФ от 27.12.1991 №2124-4 (ред. от 27.07.2006) «О средствах массовой информации»

45. Ибрагимова, Р.С. Маркетинговые исследования: Учеб. Пособие / Р.С. Ибрагимова. — Иваново: Ивановский государственный университет, 1998. – 100 с.

46. Иванова, А.Б. Методика анализа результатов обследования товарных рынков / А.Б. Иванова // Вопросы статистики. – 1999. — № 3.

47. Игнатьев, А.Е. Конкурентная разведка на предприятии [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing_ competition.nov.ru/lib-research/competition_firm.htm Проверено 17.05.2005

48. Игольников, Г.Н. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства / Г.Н. Игольников, Е.А. Патрушев // Российский экономический журнал. – 1995. — № 11. – с. 108-111.

49. Как возникла и развивалась конкурентная разведка [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing_ competition.nov.ru/lib-research/competition_history.htm Проверено 17.05.2005

50. Кеннеди, Л. Конкурентная разведка в конструировании бизнес-процесса: исследование в компании Digital Equipment Corporation / Л. Кеннеди // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

51. Кирьянов, А.Е. Маркетинговые приемы исследования конкуренции на рынке / А.Е. Кирьянов // Сборник материалов фестиваля студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодая наука в классическом университете» Иваново, 2003.

52. Кирьянов, А.Е. Развитие опросных методов изучения конкурентной среды / А.Е. Кирьянов, Е. А. Масюк // Инновации молодых: тезисы научных работ участников Всероссийского конкурса научно-технических и инновационных работ по гуманитарным наукам среди студентов высших учебных заведений. — Иваново: Иван. гос. ун-т, 2003.

53. Кирьянов, А.Е. Анализ конкурентной среды предприятия в современных условиях / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Сборник материалов межвузовской научно-технической конференции аспирантов и студентов «Молодые ученые – развитию текстильной и легкой промышленности» (ПОИСК –2006). – Иваново: ИГТА, 2006.

54. Кирьянов, А.Е. Аналитический инструментарий службы конкурентной разведки на фирме / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Международная научно-практическая конференция «Современные наукоемкие технологии и перспек-

тивные материалы текстильной и легкой промышленности» (Прогресс 2005). - Иваново: ИГТА, 2005.

55. Кирьянов, А.Е. Организация службы конкурентной разведки на предприятии / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // «Известия вузов. Технология текстильной промышленности». - №5. – 2006 . – Иваново, 2006. – 0,19 п.л. (вклад соискателя – 0,09 п.л.)

56. Кирьянов, А.Е. Поиск конкурентных преимуществ на рынке текстильной продукции / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Международная научно-практическая конференция «Современные наукоемкие технологии и перспективные материалы текстильной и легкой промышленности» Прогресс 2004, 2004.

57. Кирьянов, А.Е. Создание службы конкурентной разведки в условиях фирмы / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Сборник материалов межвузовской научно-технической конференции аспирантов и студентов «Молодые ученые – развитию текстильной и легкой промышленности» (ПОИСК–2005) Иваново, 2005.

58. Кирьянов, А.Е. Создание службы конкурентной разведки на фирме / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Всероссийская научно-техническая конференция студентов и аспирантов «Проблемы экономики и прогрессивные технологии в текстильной, легкой и полиграфической отраслях промышленности» Дни науки 2005. Санкт-Петербург, 2005.

59. Кирьянов А.Е. Создание торговой марки как инструмент повышения конкурентоспособности товара / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Сборник материалов фестиваля студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодая наука в классическом университете» Иваново, 2004.

60. Кирьянов А.Е. Создание фирменного стиля для изделий домашнего текстиля / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк // Третья Всероссийская научная студенческая конференция «Текстиль XXI века» Москва, 2004.

61. Кирьянов, А.Е. Организация службы конкурентной раз-ведки на предприятии / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк. Кострома, 2006. - Деп. в ВИНИТИ от 10.11.06, №1364-В2006.

62. Кирьянов, А.Е. Разработка методического обеспечения оценки конкурентов инструментами конкурентной разведки / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк. Кострома, 2006. - Деп. в ВИНИТИ от 10.11.06, №1363-В2006.

63. Кирьянов, А.Е. Теоретико-методологические основы оценки конкурентной среды в условиях гиперконкуренции и глобализации эко-номики / А.Е. Кирьянов, Н.Н. Масюк. Кострома, 2006. - Деп. в ВИНИТИ от 10.11.06, №1362-В2006.

64. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. — Спб, 2000.

65. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушений от 30.12.2001 №195-ФЗ (принят ГД ФС 20.12.2001) (ред. от 27.07.2006) (с изм. и доп., вступающими в силу с 09.08.2006).

66. Кодекс этики для профессионалов деловой разведки (SCIP) [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://ethics.ibbusiness.ru/213.php Проверено 06.10.2006.

67. Кодекс этики профессионалов деловой разведки в корпорации MOTOROLA [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://compintel.narod.ru/bi8/bi8-12.html. Проверено 06.10.2006.

68. Комлев, Е.Б. Анализ конкурентоспособности товаров / Е.Б. Комлев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №3. – с. 45-59.

69. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учебное пособие для вузов. / С.Б. Авдашева, В.А. Аренин, И.К. Арпоков и др.; Под ред. Цыганова А.Г. – М.: Логос, 1999.

70. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 1999

71. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Бизнес-Книга: ИМА-Кросс. Плюс, 1995. – 699 с.

72. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева. – М., 1991.–72 с.

73. Курс экономической теории: учебник – 5-е исправленное, дополненное и переработанное издание – Киров: «АСА», 2006 г. – 832 с.

74. Лемке, Г. Что такое коммерческая разведка и чем она не является [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.sec4all.net/komercrazvedka.html. Проверено 06.10.2006.

75. Липсиц, И. Конкурентная стратегия фирмы / И. Липсиц // Вопросы экономики. – 1998. - №9. – с. 87-104

76. Макконнел, К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. / К.Р. Макконнел, С.Л. Брю; пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 799 с.

77. Маркетинг / под ред. Кредисова А.И. – К.: Украина, 1995. – 399 с.

78. Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А.–М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000.– 362 с.

79. Маркетинг: толковый терминологический словарь словарь-справочник. М.: Инкофорт, СП «Медсервис Интернешнл», 1991.

80. Маркетинг: Учебник. / А.Н. Романов, Ю.Ю. Рормагов, С.А. Красильников и др.; Под ред. Романова А.Н. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.

81. Марсо, С. Создание программы КР «мирового класса» в компании Telecoms / С. Марсо, К. Саука // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

82. Маршалл, А. Принципы экономической науки, т.1. / А. Маршалл; пер. с англ. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.

83. Маршалл, А. Принципы экономической науки. т.3. / А. Маршалл; пер. с англ. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.

84. Масюк, Н.Н. Анализ конкурентных преимуществ текстильного предприятия методом организационной диагностики / Н.Н. Масюк // Известия вузов. Техн. текст. пр-ти. - 1999. - № 4.

85. Масюк, Н.Н. Исследование рынка. / Н.Н. Масюк. - М.: Дело, 1996.

86. Масюк, Н.Н. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности в регионе / Н.Н. Масюк // Актуальные проблемы экономики, региональный аспект. – сборник статей. – Иваново, 1997.

87. Масюк, Н.Н. Организация маркетинга / Н.Н. Масюк. М.: Дело, 1996.

88. Масюк, Н.Н. Стратегия и тактика маркетинга / Н.Н. Масюк. – Иваново.: ИвГУ, 1992.

89. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского — -М.: Высшая школа, 2001 г. – 239 с.

90. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского — -М.: Высшая школа, 2001 г. – 239 с.

91. Мири, С. «Подключение» стратегической и тактической разведывательной информации для более эффективных продаж и маркетинга / С. Мири, Дж. Прескотт // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

92. Митрофанов, А.А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка (эффективность во взаимодействии) [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rscip.ru/base/A9738409-3441822.html. Проверено 06.10.2006.

93. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведкова. - М.: Азбуковник, 1999. – 944 стр.

94. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория. Маркетинг. Менеджмент. / Под ред. Проф. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1994.

95. Панина, Е. Особенности конкурентной разведки в России — [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.finansmag.ru/Arhiv/2002/08/52.html. Проверено 06.10.2006.

96. Панюкова, В. Коммерческая разведка - мощное оружие конкурентной борьбы / В. Панюкова // Российская торговля .— Б.м. — 2005 .— N 10 .— С. 62-64.

97. Печенкин, И.А.. Конкурентная разведка или промышленный шпионаж? // Доклад представлен на 4-ой конференции «Конкурентная разведка в металлур-

гии», 8-19 января 2006 года, Москва — [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rscip.ru/base/A9554690-5681426.html. Проверено 06.10.2006.

98. Питер, Р. Диксон. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон.; пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.

99. Портер, М. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие / М. Портер. – СПб и др.: Вильямс, 2001. – 495 с.

100. Приказ МАП РФ от 20.12.96г. № 169 «Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках» (в ред. Приказа МАП РФ от 03.11.99. № 77).

101. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Робинсон Дж.; пер. с англ.; вступ. ст. и общ. ред. И.М. Осадчей. - М.: Прогресс, 1986. – 471 с.

102. Розанова, Н.М. общая теория конкуренции и монополии в российской экономике / Н.М. Розанова // Вопросы статистики. – 1998. - №5. – с. 25-31.

103. Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. Ред. А.А.Карпова – М.: Наука, 1990. – 377 с.

104. Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. Ред. Г.Я.Кипермана – М.: Республика, 1993. – 524 с.

105. Семь нот менеджмента // Эксперт. – 1997. - № 32. – с. 14-18

106. Симунин, Е.Н. Совершенствование методов оценки конкурентного статуса предприятий в условиях многоукладной экономики / Е.Н. Симунин. – Дис. канд. экон. наук. – Вологда, 2001. – 188 с.

107. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит; отв. ред. Л. И. Абалкин; пер. с англ., ввод. ст., с. 11-106; коммент. Е.М. Майбурда; Рос. АН, Ин-т Экономики. - М.: Наука, 1993. – 569 с.

108. Соломатина, О. Нетерпеливый сад / О. Соломатина // Комерсантъ. - № 10. – с. 8-11

109. Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие / И.А. Спиридонов. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.

110. Стиглер, Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс / Дж. Стиглер // Теория фирмы. СПб., 1995.

111. Сухадолец, Т. Стратегия конкурентной борьбы. [Электрон. ресурс] – Режим доступа: http://www.rbmarketing.ru/kr/skb.html. Проверено 06.10.2006.

112. Тарасова, В.П. Толковый словарь рыночной экономики / В.П. Тарасова, Ф.А. Крутилова. – М.: Рекламно-издательская фирма «Глория», 1993.

113. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.05.1996) (ред. от 27.07.2006).

114. Фасхиев, Х.А. Обеспечение конкурентоспособности грузовых автомобилей на этапе разработки / Х.А. Фасхиев, И.М. Костин. – Набережные Челны: Изд-во Камского политехн. Института, 2001. – 349 с.

115. Фатхутдинов, Р.А. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России / Р.А. Фатхутдинов // Общество и экономика. – 2003. - №1. – с. 31-43.

116. Фатхутдинов Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

117. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность как национальная кадровая проблема / Р.А. Фатхутдинов // Высшее образование в России. – 1999. — №2 – с.18-22.

118. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

119. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2001. – 448 с.

120. Федеральный закон от 07.02.1992 г. №2300-ФЗ «О защите прав потребителей»

121. Федеральный закон от 27.07.2006 г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (принят ГД 08.07.2006 г.)

122. Федеральный закон от 29.07.2004 г. №98-ФЗ (ред. от 02.02.06) «О коммерческой тайне» (принят ГД ФС 09.07.2004 г.)

123. Ховинс, Дж. Организация конкурентной разведки в фирме Avnet: влияние на финансовые показатели / Дж. Ховинс // Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2004. – 336 с.

124. Цухло, С. Оценка конкурентоспособности в российской промышленности / С. Цухло // Общество и экономика. – 2000. — № 9-10.

125. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: Реорганизация теории стоимости / Э. Чемберлин; пер. с англ. Э.Г. Лейкина, Л.Я. Розовского; под общ. ред. О.Я. Ольсевича. - М.: Экономика, 1996. – 351 с.

126. Шерер, Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1997.

127. Шкардун, В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахмятов // Маркетинг в России и зарубежом. – 2000.- № 4.

128. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: (Исслед. предпринимат. Прибили, капитала, кредита, процента и цикла конъюктуры) / Й. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Авотономова и др.; общ. ред. А.Г. Милейского; вступ. ст. А.Г. Милейского, В.И. Бомкина [с. 5-35]. – М.: Прогресс, 1982. – 455с.

129. Шушкевич, С. "Путь воина": XXI век, или что такое конкурентная разведка / С. Шушкевич // Маркетинговые коммуникации.— 2005. — № 4.— С. 33-40.

130. Эванс, Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. – М.: Экономика, 1993. -335 с.

131. Юрьева, Т.В. Социальная рыночная экономика / Т.В. Юрьева. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 416 с.

132. Яковлев, А.А. Конкуренция, глобализация и развитие корпоративного сектора в России / А.А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2006. - №5. – с. 25-32.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица1.1

Оптовая реализация цельномолочной продукции в пределах Ивановской области (в тоннах в пересчете на молоко)

	2001			2002		
	реализация	**%**	**d^2**	**реализация**	**%**	**d^2**
Вичугский	*485*	*2.26*	*5.10*	*580*	*2,40*	*5,74*
Гав.-Посадский	*1436*	*6,69*	*44,75*	*603*	*2,49*	*6,20*
Заволжский	*67*	*0,32*	*0,10*	*74*	*0,31*	*0,09*
Ивановский	*9930*	*46,26*	*2139,71*	*9997*	*41,29*	*1705,10*
Ильинский	-	-	-	*1*	*0,004*	*0,00*
Кинешемский	*805*	*3,75*	*14,06*	*795*	*3,28*	*10,78*
Комсомольский	*140*	*0,65*	*0,43*	*314*	*1,30*	*1,68*
Лежневский	*180*	*0,84*	*0,70*	*219*	*0,90*	*0,82*
Лухский	-	-	-	-	-	-
Палехский	*904*	*4,21*	*17,73*	*937*	*3,87*	*14,98*
Пестяковский	*17*	*0,08*	*0,01*	*17*	*0,07*	*0,00*
Пучежский	*177*	*0,82*	*0,68*	*113*	*0,47*	*0,22*
Родниковский	*1835*	*8,55*	*73,07*	*1215*	*5,02*	*25,19*
Савинский	*589*	*2,74*	*7,53*	*4413*	*18,23*	*332,26*
Тейковский	*1985*	*9,25*	*85,50*	*1804*	*7,45*	*55,52*
Фурмановский	*485*	*2,26*	*5,10*	*296*	*1,22*	*1,49*
Шуйский	*2175*	*10,13*	*102,65*	*2384*	*9,85*	*96,97*
Южский	*34*	*0,16*	*0,03*	*110*	*0,45*	*0,21*
Юрьевецкий	*223*	*1,04*	*1,08*	*338*	*1,40*	*1,95*
ИТОГО:	21467	100	2498,23	24210	100	2259,21

Приложение 2

Высокое

К А Ч Е С Т В О

Группа А
- узкий ассортимент
- низкие производственные затраты
- очень хороший сервис
- высокие цены

Группа Б
- умеренный ассортимент
- средние производственные издержки
- средний уровень обслуживания
- умеренные цены

Группа В
- полный ассортимент
- низкие производственные затраты
- хороший сервис
- средние цены

Группа Г
- широкий ассортимент
- средние производственные издержки
- низкий уровень обслуживание
- низкие цены

Низкое

Высокая *Низкая*

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Рис.1. Стратегические группы

Приложение 3

Таблица 2

Факторы конкуренции на рынке отрасли

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки проявления факторов на рынке
1. Ситуация в отрасли		
1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	Имеется группа равных по мощности фирм или имеется одна или более фирм, явно превосходящих исследуемую по мощности
1.2	Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает, прогноз неблагоприятен
1.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. Товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы
1.4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны, т.е. вероятность ухода клиентов фирмы к конкурентам и наоборот велика
1.5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	Набор сервисных услуг фирм-конкурентов отрасли в целом идентичен
1.6	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)	Издержки ухода фирмы с рынка данного продукта велики (переподготовка персонала, потеря сбытовой сети и др.)
1.7	Барьеры проникновения на рынок	Начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара не велики. Товар на рынке стандартизирован
1.8	Ситуация на смежных товарных рынках	Уровень конкуренции на смежных товарных рынках высок
1.9	Стратегии конкурирующих фирм	Отдельные фирмы осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов
1.10	Привлекательность рынка данного продукта	Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз
2. Влияние потенциальных конкурентов		
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли невысока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Фирмы отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против «новичков» и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль
2.2	Доступ к каналам распределения	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственной сети не требует существенных затрат со стороны новичков
2.3	Отраслевые преимущества	Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источнику сырья, патентами, основным капиталом и т.д.

Приложение 3 (окончание)

№ п/п	Факторы конкуренции	Признаки проявления факторов на рынке
3. Влияние поставщиков		
3.1	Уникальность канала поставок	Степень дифференциации продукции поставщиков настолько высока, что перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого
3.2	Значимость покупателя	Предприятия отрасли не являются основными клиентами для фирм-поставщиков
3.3	Доля отдельного поставщика	Доля одного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик)
4. Влияние покупателей		
4.1	Статус покупателей	Покупателей в отрасли немного. В основном – это крупные покупатели. Объем их потребления составляет значительный процент от всех продаж в отрасли
4.2	Значимость товара у покупателя	Наш товар и аналогичные товары конкурентов не являются важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя
4.3	Стандартизация товара	Товар стандартизирован. Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна
5. Влияние товаров-заменителей		
5.1	Цена	Более низкие цены и доступность субститутов создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли
5.2	Стоимость «переключения»	Стоимость переключения на товар-заменитель низка
5.3	Качество основного товара	Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя

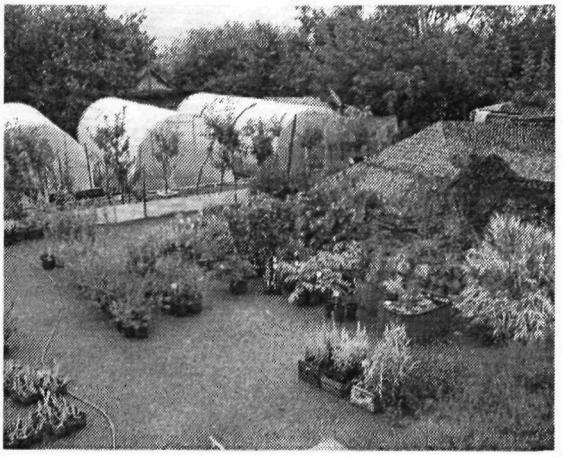
Источник: Шкардун В.Д., Ахмятов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке. // Маркетинг в России и зарубежом. – 2000.- № 4.

Приложение 4

Бланк-заявка на получение информации о конкурентной среде

Имя сотрудника, сделавшего запрос, его должность	**Имя**_____ **Должность**_____
Дата запроса	__.__._____г.
Описание запрошенной информации	_____ _____ _____ _____ _____ _____
Предположительные источники получения информации	_____ _____
Критичная дата выполнения запроса	__.__._____г.
Примечание	_____ _____ _____ _____ _____

Приложение 5



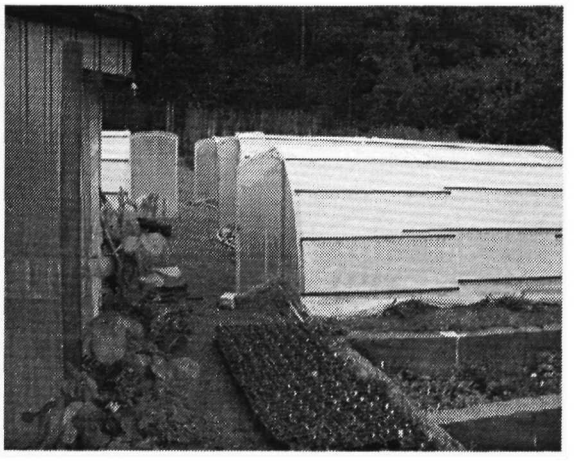


Рис. Территория ООО “Архиленд”

Приложение 6

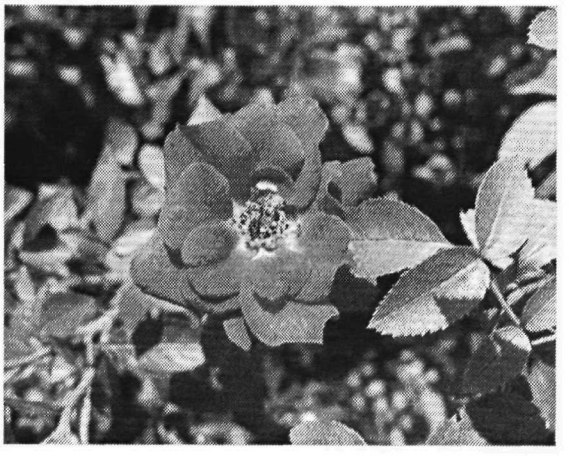


Рис. Территория СЦ “Зеленая сотка”

Приложение 7

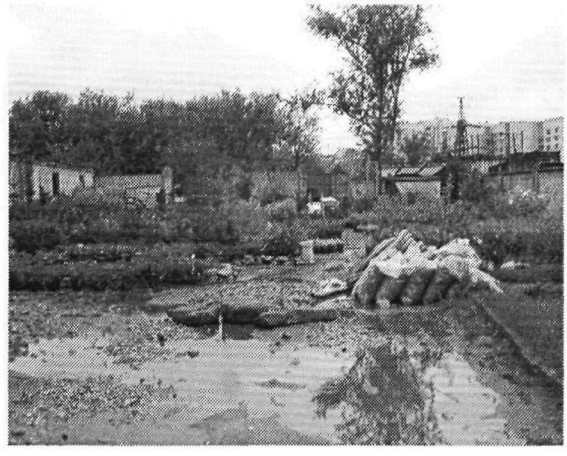


Рис. Территория “Акцент Ленд”

Приложение 8

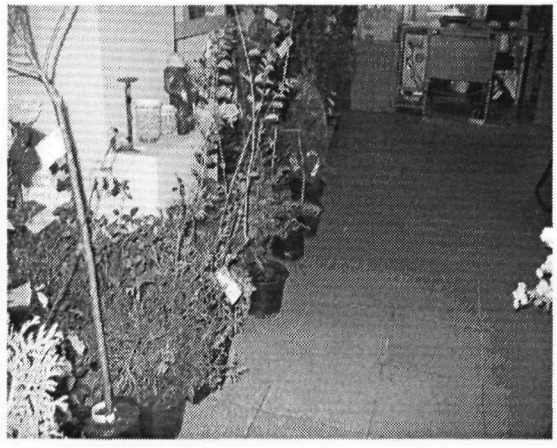


Рис. Территория СЦ “Новый”

Приложение 9

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель управления экономики администрации г. Иваново
Тегеева О.Г.

АКТ

об внедрении результатов диссертационного исследования Кирьянова Алексея Евгеньевича на тему: « Разработка методического обеспечения анализа конкурентной среды в условиях гиперконкуренции и глобализации экономики»

Мы, представители управления экономики администрации г. Иваново настоящим актом подтверждаем, что результаты диссертационной работы Кирьянова Алексея Евгеньевича на тему: « Разработка методического обеспечения анализа конкурентной среды в условиях гиперконкуренции и глобализации экономики» внедрены 15.06. 2006 г.

1. Вид внедренных результатов: Методический инструментарий анализа конкурентной среды.

2. Область и форма применения При анализе конкурентной среды г. Иваново на потребительском рынке

Руководитель управления экономики администрации г. Иваново 03.10.2006 г. С. Тегеева

Для документов

Приложение 10

АКТ

об использовании результатов диссертационного исследования Кирьянова Алексея Евгеньевича на тему: «Разработка методического обеспечения анализа конкурентной среды в условиях гиперконкуренции и глобализации экономики»

Настоящий акт составлен о том, что в результаты апробации разработанного методического обеспечения анализа конкурентной среды инструментами конкурентной разведки, разработанного Кирьяновым А.Е. при выполнении диссертационной работы переданы в ЛЦ «КЕДР» (ООО «Близнецы»). Использование полученных результатов позволяет с помощью рекомендаций по созданию службы конкурентной разведки приобрести конкурентное преимущество в виде постоянного наличия достоверной и актуальной информации о конкурентной среде.

Удостоверяем, что благодаря рекомендациям службы КР по снижению цены на 10% в 3 квартале 2006 года увеличился товарооборот на 109% по сравнению с 3 кварталом 2005 года, и как следствие увеличение доходности на 65,62%.

По мнению экспертов предприятия, заслуга службы КР оценивается коэффициентом 0,4. Это означает, что ожидаемый экономический эффект от участия в проекте «Питомник»» службы КР составит 40% от 2 875 900= или 1 150 360=.

01.10.2006г.
Главный бухгалтер ЛЦ «КЕДР»
(ООО «Близнецы»)
_____ Смирнов Д.В.

Приложение 11

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ООО «Эргана»
Афанасьева Е.Е.

Российская Федерация
Общество с ограниченной ответственностью
«ЭРГАНА»
г. Иваново

АКТ

о практической апробации результатов научного исследования Кирьянова Алексея Евгеньевича на тему: « Разработка методического обеспечения анализа конкурентной среды в условиях гиперконкуренции и глобализации экономики»

Настоящий акт составлен о том, что результаты исследования инструментария службы конкурентной разведки, а также рекомендации по интегрированию службы в организационную структуру предприятия, разработанные Кирьяновым А.Е. при выполнении научной работы переданы в ООО «Эргана». Использование полученных результатов позволяет с помощью рекомендаций по созданию службы конкурентной разведки и организации процесса ее деятельности приобрести конкурентное преимущество в виде постоянного наличия достоверной и актуальной информации о конкурентной среде, которая необходима для принятия управленческих решений.