



НА ДЕСЯТЬ ШАГОВ ВПЕРЕДИ!

КАК СВОИМИ СИЛАМИ ПРОВЕСТИ ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОВ

ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ, ЕСЛИ ОНА ХОЧЕТ БЫТЬ НА ШАГ ВПЕРЕДИ ДРУГИХ ИГРОКОВ РЫНКА, ДОЛЖНА НЕ ПРОСТО ЗНАТЬ, КТО ЕЕ КОНКУРЕНТЫ, НО И ИМЕТЬ О НИХ ПОДРОБНЫЕ СВЕДЕНИЯ: ПЛАНЫ, ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ И ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ, МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И ПР. ОБЛАДАНИЕ ТАКОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ПОЗВОЛИТ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПРИНИМАТЬ ВЗВЕШЕННЫЕ И ОБОСНОВАННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, А ТАКЖЕ РАЗРАБОТАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЙ ПЛАН КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ И РЕАЛИЗОВАТЬ ЕГО С МИНИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ.

Татьяна МИХАЙЛОВА

НЕ ДОПУСТИТЬ ПРОВАЛА

«Мы прекрасно знаем ситуацию в отрасли и своих конкурентов, нам незачем тратить время и силы на дополнительные исследования!» – эту фразу достаточно часто можно услышать от руководителей компании. И, как это обычно водится, прозрение у них наступает только после явного снижения объемов продаж. Поэтому не стоит недооценивать конкурентов – единодушно заявляют эксперты в области маркетинга.

«Конкурентный анализ – один из наиболее важных аспектов ведения бизнеса, – уверена

Валерия БОРИСОВА, генеральный директор ООО «БК-Аркадия». – Если вы не знаете своих соперников – вы не знаете ничего о рынке, на котором работаете. Игнорирование конкурентов – это прямой путь к провалу».

«Конкурентный анализ – это сравнительный анализ участников рынка, в результате которого выявляются сильные и слабые стороны каждого игрока и на основе полученных данных вырабатываются мероприятия, связанные с повышением конкурентоспособности предприятия, – рассказывает Олег КЛЕПИКОВ, генеральный директор

компании inFOLIO Research Group. – На уровне доктрины обычно выделяют четыре ключевых составляющих анализа конкурентов: цели конкурента, его сильные и слабые стороны, ресурсы, которыми конкурент располагает или может располагать, и особенности менеджмента».

«Конкурентный анализ позволяет эффективно оценить свое положение на рынке относительно конкурентов, работающих в вашей нише, сегменте, – говорит **Иван ТЕРЕХИН, директор по развитию CITY Consulting Group.** – Полученные в ходе исследования данные помогают понять, какие изменения необходимо внести в систему управления или маркетинговую стратегию компании, как скорректировать систему продаж. Не видя соперников и не осознавая масштабов их работы, предприятие, можно сказать, работает вслепую. Многие руководители считают, что у их компании конкурентов нет, и в некоторых случаях это справедливо. Но это не означает, что не нужно проводить конкурентный анализ».

Исследования конкурентов могут принимать различные формы: от бенчмаркетинга, лежащего еще в области маркетинговых исследований, до конкурентной разведки (Competitive Intelligence), являющейся самостоятельной областью. «В первом случае собираются те данные, которые возможно получить «легальным» способом, например, если речь идет о конкурентном анализе торговых сетей по продаже ювелирных украшений, то можно провести Mystery shopping (*подробно об этом методе читайте в предыдущих номерах журнала «Навигатор ювелирной торговли» в рубрике «Маркетинг»*) и с его помощью понять ассортимент магазинов-конкурентов, их уровень цен, способы выкладки товара, качество работы продавцов, используемые в магазинах рекламные инструменты и тому подобные вещи, – рассказывает **Екатерина КРУПЕЦКАЯ, генеральный директор Fenix Consult Group, Москва.** – С помощью смежного вида исследования, а именно – изучения потребительских предпочтений, можно узнать степень узнаваемости брендов конкурентов, уровень удовлетворенности их продукцией и качеством обслуживания. Такая информация также впоследствии может войти в конкурентный анализ. А вот конкурентная разведка требует совсем других подходов и инструментов. С ее помощью можно попробовать узнать конфиденциальные сведения о поставщиках наиболее востребованной продукции, о структуре продаж компании-конкурента, о тех планах, которыми он не хочет делиться ни с кем. Но такого рода разведка требует, как правило, внедрения «инсайдера» в компанию-конкурента».

ПЕРИОДИЧЕСКИ И ПЕРМАНЕНТНО

Итак, исследование конкурентов – дело очень полезное, однако времени и денег оно может «съесть» порядочно. Поэтому первым

ЭТО ИНТЕРЕСНО!

В 70-е годы прошлого века в США было популярно средство от мигрени Tylenol. Стоило оно на 50% дороже, чем аспирин. Лекарство выпускало одно из подразделений компании Johnson & Johnson. В июне 1975 года компания Bristol-Myers решила выйти на этот рынок и разработала Datriil. Планировалось сообщить потребителям, что новое средство «так же устраняет боль и столь же безопасно, как Tylenol, но стоит на доллар дешевле» (цена упаковки 100 таблеток Tylenol была 2,85 долл., а аналогичную упаковку Datriil компания собиралась продавать за 1,85 долл.).

Роковой ошибкой Bristol-Myers оказалась обкатка идеи на тестовых рынках в нескольких штатах. Эти тесты внимательно отслеживали и специалисты Johnson & Johnson. За две недели до начала рекламной кампании конкурента Johnson & Johnson на доллар снизила цены на свой продукт и прокредитовала магазины и аптеки, закупившие лекарства по старой цене. Bristol-Myers в ответ ускорила выход рекламы и вывод на рынок своего средства. Рекламные ролики появились на телевидении буквально на следующий день после снижения цен на Tylenol. Компания рассчитывала, что изменение цен не сможет так быстро дойти до магазинов по всей стране. Однако Johnson & Johnson подала протесты во все информационные сети, журналы, в различные ассоциации и государственные инстанции. По ее мнению, реклама Datriil уже не соответствовала действительности. В итоге телеканалы сначала изменили рекламные ролики Bristol-Myers, а затем и вовсе сняли их с эфира. В результате действий Johnson & Johnson, основанных на своевременной информации о планах конкурента, доля рынка Datriil никогда не превысила 1%.

По материалам книги Дж.Траута и Э. Раиса
«Маркетинговые войны»

делом нужно понять, когда и в каких объемах это мероприятие необходимо. Вот что советуют эксперты.

Иван ТЕРЕХИН: «Такие исследования необходимо проводить в следующих случаях: субъективное ощущение давления конкурентов, их активности или объективные данные о негативных тенденциях в продажах. Достаточно часто нас посещает ощущение активной работы соперников, часто нас впечатляют слухи об их успехах. В этом случае исследование конкурентов позволит определить, насколько данные события имеют место быть. Даже если в вашем бизнесе все достаточно хорошо и показатели радуют вас своей результативностью, конкурентный анализ все равно необходимо осуществлять для того, чтобы понять, не затишье ли это перед бурей».

Олег КЛЕПИКОВ: «Периодические исследования конкурентов необходимы для поддержания жизненного тонуса компании. В наших реалиях есть искушение назвать индикатором необходимости исследования соперников падение продаж. Однако в строго маркетинговом смысле анализ конкурентов дает информацию,

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Екатерина КРУПЕЦКАЯ,
генеральный директор Fenix Consult Group:

«Маркетинг компании – занятие комплексное и регулярное. Невозможно провести исследование потребителей и пользоваться полученными данными во благо компании в течение нескольких лет, только достоверная и актуальная информация может быть полезна для предприятия. Таким же образом обстоит дело и с конкурентным анализом. Для получения высокой отдачи от его проведения необходимо осуществлять его регулярно, не реже одного раза в год. Только благодаря постоянному анализу деятельности других игроков рынка удастся выявить тенденции развития той или иной компании-конкурента, определить выбранную ими стратегию развития, оценить эффективность их деятельности на рынке».

необходимую для постоянного поддержания бизнеса «в форме» даже в том случае, если дела идут хорошо. Подобного рода исследования должны проводиться на строгой периодической основе, не говоря уже о желательном перманентном наблюдении».

Кроме того, по мнению экспертов, конкурентный анализ совершенно необходим при появлении на рынке новых игроков или товаров: ведь этот факт означает ужесточение конкуренции. «Исследование деятельности конкурентов очень актуально при выходе на рынок нового игрока, выводе нового товара или услуги, а также в оперативных маркетинговых целях, суть которых можно свести к формуле «быть не хуже других», – говорит **Олег КЛЕПИКОВ**. «Потребность в конкурентном анализе возникает, когда появляется хотя бы одна компания с деятельностью, подобной вашей, – уверена **Валерия БОРИСОВА**. – И тешить себя мыслями, что «мы первые были и всегда будем», поверьте, не стоит. Конкуренты, пришедшие на рынок после вас, знают о вас, как правило, больше, чем вам кажется».

ПОТРЕБНОСТИ КОМПАНИИ

Постановка задач и выявление основных потребностей компании – едва ли не основная составляющая при организации и проведении исследования конкурентной среды. И ювелирный рынок – не исключение. «По большому счету методология конкурентного анализа игроков ювелирного ритейла мало чем отличается, к примеру, от анализа конкурентов на рынке бытовой электроники, – убежден **Олег КЛЕПИКОВ**. – Отличия задает не столько рынок, сколько потребности самого заказчика, параметры его бизнеса, а также бюджетные возможности. Любая «уникальная» методология, предназначенная специально для ритейла ювелирных изделий, базируется на тех же законах маркетинга, что и другие».

При постановке задач **Валерия БОРИСОВА** рекомендует придерживаться двух правил: «Во-

первых, нужно определиться с тем, кто ваши конкуренты. Если вы – небольшой магазин в торговом центре, например Твери, не стоит сравнивать себя с федеральной сетью. Конечно, необходимо знать ассортимент сети, но максимально отличаться в этом вопросе. Вы не сможете тягаться по количеству представленных изделий, но нельзя забывать, что «большой корабль долго поворачивается». Во-вторых, ищите конкурентов в своем кругу, в своем ценовом сегменте, в своем месторасположении. Не бойтесь открывать магазин в месте, где уже представлены ваши конкуренты. Где больше магазинов, там больше клиентов. Да и конкуренты ближе – на расстоянии «сражаться» намного тяжелее».

Иван ТЕРЕХИН советует при постановке задач не отрываться от потребителя: «Вне зависимости от того, в каком сегменте и категории работает ваша компания, необходимо знать, кто является вашим клиентом. Это позволяет посмотреть на ситуацию их глазами: почему они хотят купить тот или иной товар, как они его видят, благодаря чему можно его найти и выделить среди конкурентов, что сказывается на окончательном выборе в пользу вашего товара (или чужого!). Стоит рассмотреть модель принятия решения покупателем в различных категориях в соответствии с вашим ассортиментом. Необходимо понимать, в какой момент покупатель решит приобрести товар и чем он будет руководствоваться».

«Решение поставленных задач направлено на то, чтобы оценить потенциал конкурентов, предугадать их дальнейшие действия, определить тенденции развития рынка в целом и, используя полученную информацию, принять стратегическое решение, которое будет эффективно для развития компании», – объясняет **Екатерина КРУПЕЦКАЯ**.

В соответствии с поставленными задачами определяются параметры, по которым проводится анализ деятельности конкурентов. По словам **Олега КЛЕПИКОВА**, необходимо выделить количественные и качественные критерии:

- **количественные критерии:** объем продаж, доля рынка, рентабельность, параметры филиальной сети, товарная номенклатура, перечень основных видов услуг, рекламная активность и т.д.;
- **качественные критерии:** целевая аудитория, репутация, известность, маркетинговая стратегия и ее гибкость, продуктовая стратегия, внедрение новых продуктов, ценовая стратегия, сбытовая стратегия, коммуникационная стратегия.

Перечень данных критериев для изучения конкурентов можно самостоятельно детализировать и дополнять, исходя из потребностей вашей компании.



ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Для определения конкурентоспособности любого предприятия необходима точная информация, которую можно разделить на две группы: первичную и вторичную.

К первичной информации относятся данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента. Основными методами сбора первичной информации являются наблюдения, опросы и эксперименты. Главные источники при этом, как правило, – каналы распределения продукции, поставщики и потребители продукции; рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента, инженерный, торговый и управленческий персонал предприятия конкурента, специальные аналитические службы.

Вторичная информация о конкуренте включает данные, прошедшие предварительную аналитическую обработку. Всю вторичную информацию по степени доступности можно разделить на три группы:

1. Открытая информация (номенклатура, цены, качественные характеристики продукции, система продвижения, представленность на рынке).
2. Условно открытая информация (бухгалтерский баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках, рейтинг предприятия).
3. Закрытая информация (объемы производства продукции с разбивкой по номенклатурным линиям, календарный план производства, база отгрузки, применяемые технологии).

Основной объем информации обычно поступает из открытых источников. «С помощью

анализа открытых источников можно получить общие данные о конкурентах: заявленные ими темпы роста, планы по выходу в регионы, достигнутые объемы продаж (если они пожелали этой информацией поделиться), планируемые к выходу бренды, замыслы по стратегическому партнерству (слияниям и поглощениям), если опять же эта информация будет заявлена в открытых источниках», – рассказывает **Екатерина КРУПЕЦКАЯ**. Крупные компании отслеживают состояние конкурентов и через информацию, поступающую от государственных органов: статистические и регистрационные данные, налоговую отчетность и т.п. А также приобретают информационные базы с данными по объемам промышленного производства или внешне-экономической деятельности предприятий. Но даже из официальных сообщений компаний хорошие аналитики способны вытащить очень ценную информацию. Например, топ-менеджер крупного кондитерского холдинга рассказывал газете «Ведомости», как из сообщения о «рас-таможке» американской корпорацией Mars

Наиболее важные задачи, решаемые при анализе конкурентной среды

- стратегия развития конкурентов
- сильные и слабые стороны конкурентов
- ценовая, сбытовая и ассортиментная политика конкурентов
- маркетинговая активность конкурентов: рекламная и PR-активность, способы продвижения конкурентных товаров на рынке



Не стоит ограничиваться только одним методом исследования конкурентов...

производственного оборудования он узнал о планах компании начать в России производство шоколадных конфет и даже смог вычислить время его запуска и мощность.

ВЫБОР МЕТОДОВ

Методы и особенности сбора информации, конечно же, зависят от поставленных задач. Методов проведения конкурентной разведки много: здесь может быть раскрыт практически весь арсенал маркетинговых инструментов. Среди основных **Екатерина КРУПЕЦКАЯ** выделяет следующие:

- **проведение кабинетного анализа.** В данном случае используется сбор сведений из открытых источников, это может быть сайт конкурента, маркетинговые отчеты, данные отраслевых ассоциаций. При выборе данного метода не стоит забывать, что сайт конкурента может предложить обширную информацию для анализа. На нем имеются данные об ассортименте продукции, ценовой политике, указаны проводимые рекламные акции и существующие программы лояльности. Благодаря «электронной визитке» компании можно легко выявить сильные и слабые стороны компании;
- **проведение исследования *Mystery shopping*.** Помимо ассортиментной и ценовой политики, используя данный метод, можно дать реальную оценку того, насколько эффективно работают каналы сбыта конкурентов. Представляется возможным проанализировать не только выбранную концепцию для оформления торгового зала, но и определить уровень подготовки персонала, сервиса в целом;

- **анализ конкурентов на выставках, конференциях,** определение уровня их подготовки;
- **проведение маркетингового исследования потребителей** с целью оценки конкурентов и их товаров. Благодаря использованию данного метода можно оценить потребительские предпочтения клиентов, выявить их отношение к товарам конкурентов, понять, что для них уникально в их продукции, почему они отдают предпочтения именно им. На основе этих данных можно составить рейтинг соперников и определить лидеров рынка с потребительской точки зрения.

Выбирая метод исследования конкурентов, не останавливайтесь только на одном, советуют эксперты. «Ювелирный рынок не является таким динамичным, как некоторые другие, поэтому конкурентный анализ здесь не стоит проводить очень часто, – считает **Иван ТЕРЕХИН**. – Вполне достаточно осуществлять его один раз в год. В связи с этим можно не экономить на глубине исследования конкурентной среды и не ограничиваться единственным методом. Кабинетный анализ позволяет посмотреть на ситуацию с точки зрения бизнеса, а *Mystery shopping* – глазами покупателей. Симбиоз этих двух методик позволяет получить действительно правдивую и объективную информацию, полезную для принятия управленческих решений».

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАБОТЫ

Определив цели и задачи конкурентного анализа, вы уже приступили к глобальному исследованию своих соперников. В принципе с этого и начинается любая маркетинговая (и не только!) деятельность. **Екатерина КРУПЕЦКАЯ** рассказывает о дальнейших этапах конкурентного анализа.

1. Выбор метода.
2. Выбор стороннего исполнителя для осуществления анализа или назначение руководителя проекта внутри компании.
3. Разработка критериев для оценки и сравнения конкурентов.
4. Разработка и утверждение методических материалов, если это необходимо.
5. Сбор информации.
6. Анализ информации.
7. Разработка рекомендаций.
8. Применение рекомендаций, внесение изменений и корректив в существующую маркетинговую политику компании.

На любом из вышеперечисленных этапов могут возникнуть проблемы. Однако в первую очередь в этом важном с точки зрения принятия стратегических управленческих решений исследовании следует остерегаться непрофессионализма. «Главные проблемы при проведении

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТА

Валерия БОРИСОВА,
генеральный директор ООО «БК-Аркадия»:

«Для простого анализа конкурентного окружения можно воспользоваться следующими рекомендациями:

- станьте клиентом вашего конкурента, и вы всегда будете в курсе дел вашего конкурента. То есть старайтесь как можно чаще быть «в гостях» у своего конкурента. Участвуйте во всех акциях, которые проводятся;
- больше общайтесь со своими клиентами, ненавязчиво выясняйте информацию о конкурентах, но ни в коем случае не ругайте конкурентов;
- следите за проводимыми рекламными акциями;
- и самое главное – учитесь на ошибках своих конкурентов».

анализа конкурентов – недостаток информации и непрофессионализм как исполнителя, так и менеджмента, – уверен **Олег КЛЕПИКОВ**. – Остальные проблемы являются техническими и могут быть успешно преодолены».

Среди других «подводных камней» эксперты отмечают закрытость информации, непрозрачность данных игроков рынка и необъективные оценки экспертов по различным вопросам. «При проведении исследования конкурентов часто бывает так, что эксперты рынка необъективно оценивают доли игроков – это связано с завышением каждым из них своей доли, с большой долей так называемого черного рынка или рынка, не распределенного между основными игроками, – рассказывает **Екатерина КРУПЕЦКАЯ**. – На новых рынках игроков может быть много, и если их доли меньше 1–2%, то определить их практически нереально. На уже сложившихся рынках, где есть 3–4 крупных игрока, между ними идет постоянно борьба за первое место, и тогда доли могут искусственно завышаться. Измерить все с точностью до процента, как правило, не представляется возможным: в любых исследованиях есть погрешность. Мы советуем не «зацикливаться» на точной оценке доли, а обратить внимание на тенденции развития игроков рынка и их основные стратегии – эта информация может сказать намного больше, чем цифра долей, и быть гораздо более полезной».

УСЛОВИЯ УСПЕХА

При соблюдении ряда условий успешно провести исследование конкурентов самостоятельно вполне возможно.

Во-первых, если масштабы исследования невелики. «Самостоятельное исследование следует проводить при небольшом бюджете или при

небольшом охвате», – говорит **Олег КЛЕПИКОВ**. В то же время он предупреждает, что проведение обширных исследований лучше всего отдавать на откуп профильным специалистам и агентствам.

Во-вторых, у аналитиков компании должен быть опыт проведения подобного рода исследований. Опыт и квалификация – ключевые характеристики для любого специалиста, но особенно они важны для аналитиков в области конкурентного анализа. «Своими силами можно узнать все, что есть в открытых источниках, если в качестве исполнителя будет работать хороший аналитик, – рассказывает **Екатерина КРУПЕЦКАЯ**. – Но без большого опыта ни один аналитик не сможет найти данные, характеризующие ситуацию с разных сторон». С ней соглашается **Иван ТЕРЕХИН**: «Данный анализ вполне возможно провести своими силами. При этом необходимо использовать как можно больше мнений. А если не будет хватать человеческих ресурсов или, например, отсутствует опыт работы в маркетинговом направлении, то лучше заказать такой анализ на стороне у соответствующего агентства».

В-третьих, при изучении конкурентов своими силами важно не только привлечь грамотных маркетологов и аналитиков, но и наладить слаженную работу между всеми отделами компании. Особенно важен сбор и анализ информации из отделов, сотрудники которых непосредственно общаются с работниками компаний-конкурентов.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ: объективность данных – это едва ли не главный критерий успешности исследования. «Любой самостоятельный анализ грешит субъективностью: сотрудникам компании и ее управленцам по-человечески хочется завысить собственные показатели и занижить показатели других игроков, – предостерегает **Екатерина КРУПЕЦКАЯ**. – Также можно впасть в другую крайность: видеть только рекламную активность конкурентов и принимать ее за чистую монету». По мнению **Екатерины КРУПЕЦКОЙ**, «самим можно и нужно проводить регулярный мониторинг ассортиментной и ценовой политики конкурентов, находить данные о крупных событиях на рынке, связанных с изменениями у основных игроков. А вот исследования, связанные с замером известности брендов, серьезный Mystery shopping, отношение потребителей к игрокам рынка, оценку долей – все это лучше поручать профессионалам».

В заключение заметим, что не следует ожидать от проводимого исследования невозможного. Вы должны понимать: обо всем, что происходит в компании-конкуренте или партнере, иногда не знает даже ее владелец! ■