**Разработка стратегии конкуренции «с нуля»**

Настоящая маркетинговая конкурентная стратегия позволяет компании достигнуть значимого преимущества на рынке и каждый менеджер по маркетингу должен владеть искусством разработки такой стратегии.

Пример содержит подробные инструкции по анализу текущей конкурентной стратегии, разработке принципов конкуренции в отрасли, а также включает рекомендации по выбору наиболее эффективного способа конкурентной борьбы.

**Предварительный этап**

Разработка конкурентной стратегии всегда начинается с анализа текущей ситуации компании в сегменте. Этап анализа является самым длительным процессом стратегии, так как требует досканального знания рынка и сбора первичных данных. Рекомендуется провести подробный анализ по 5 направлениям: анализ сильных и слабых сторон компании, анализ динамики продаж и темпов роста отрасли, анализ потребительских тенденций и предпочтений, конкурентный анализ рынка.

**Первый шаг: Определите способ конкуренции**

После того, как этап анализа деятельности компании завершен и вся необходимая информация о рынке собрана, можно приступить к первому шагу формирования конкурентной стратегии: выбора способа конкуренции в отрасли.

Способ конкуренции определяет все дальнейшие действия компании по отношению к конкурентам. В современной теории маркетинга выделяют 3 основных типа конкурентной стратегии: лидерство в издержках, стратегию дифференциации и работу в нише. Названные 3 вида стратегии называются основными конкурентными стратегиями Майкла Портера.

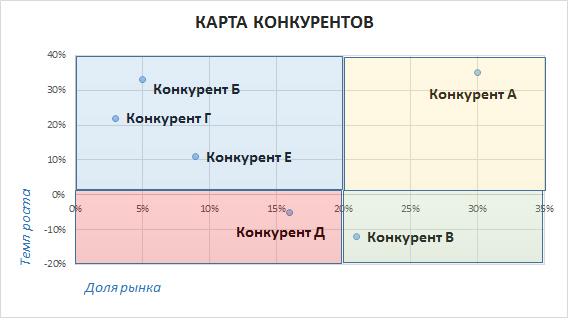
* конкурировать на рынке за счет достижения низкой себестоимости продукта
* конкурировать на рынке за счет создания уникальных свойств продукта
* или конкурировать на рынке за счет формирования высокой лояльности у узкой группы потребителей

По результатам первого шага вы должны осуществить выбор направления для будущей конкурентной стратегии вашей организации.

**Второй шаг: Определите целевой рынок**

Целевой рынок определяется на основании конкурентных преимуществ компании и долгосрочной привлекательности рынка. Привлекательность сегмента оценивается по динамике и объемах продаж рынка, его потенциала и темпов роста, уровня конкуренции, потребительских предпочтения, существования барьеров входа.

Лучше всего концентрировать внимание на рынках с низким уровнем конкуренции. В поиске таким ниш помогает карта стратегических конкурентных групп. Параметры, по которым вы разделите компании на группы, должны относиться к уровню прибыли, качеству товара и доверию покупателя к продукту.



Возможные критерии для составления стратегических конкурентных групп рынка могут быть следующими:

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий разделения | Варианты |
| Уровень специализации конкурентов | работают для узко-специализированного или массового рынка |
| Тип бизнеса | местный, региональный, национальный, международный |
| Размер бизнеса | крупный, средний, малый |
| Стратегия в а новинках | последователи или новаторы |
| Функциональные характеристики | на достижении каких свойств продукта делают акцент в маркетинговых коммуникациях |

После того, как все конкуренты рынка разделены по группам и определены привлекательные сегменты, можно переходить к финальному выбору целевого рынка. Существует 5 вариантов: создать новый рынок без конкурентов; перейти в сегмент, имеющий более благоприятный прогноз динамики рынка и прибыли; укрепить положение компании в существующем сегменте; выбрать несколько сегментов; или выбрать все перечисленное одновременно.

**Третий шаг: точно определите ваших конкурентов**

Теперь, после того, как рынок выбран, необходимо более детально изучить все компании, ведущие свою деятельность на нем. Всех игроков выбранного сегмента необходимо разделить на 4 группы: ключевых конкурентов, прямых конкурентов, косвенных конкурентов и потенциальных конкурентов. Затем оценить, кто из конкурентов является источником роста для Вашего бизнеса, а кто — угрозой.

**Четвертый шаг: Разработайте конкурентное преимущество**

Зная ключевых конкурентов, сформулируйте устойчивое конкурентное преимущество для товара, которое позволит привлечь целевую аудиторию к продукту и обеспечит долгосрочный успех компании в сегменте.

**Пятый шаг: Разработайте план тактических действий**

Зная источники роста и угрозы для бизнеса (см. шаг №3), составьте против каждого конкурента или группы конкурентов план тактических наступательных или оборонительных конкурентных мер. Найти эффективные способы конкуренции поможет перечень возможных действий по отношению к конкурентам:

**Основные типы стратегий конкурентной борьбы**

Итак, перейдем к описанию всех возможных инструментов конкурентной борьбы. Конкурентная борьба не всегда означает агрессивные методы работы и жесткое противостояние. Конкурентная борьба может иметь как активную, так и пассивную форму. По отношению к конкурентам компания может использовать 2 основные тактики конкурентной борьбы: упреждающие (наступательные) действия, или же пассивные действия.

|  |  |
| --- | --- |
| Типы стратегий конкурентной борьбы | Описание стратегий |
| Наступательные стратегии | Действия, направленные на активное противостояние основному конкуренту с целью захвата доли рынка. Выбрав такой способ ведения конкурентной борьбы, компания фокусируется на противостоянии определенной группе конкурентов и предпринимает любые действия для привлечения покупателей конкурентов к своему товару. |
| Пассивные стратегии | Действия, направленные на мирное существование на рынке и увеличение прибыльности компании при незначительном росте доли рынка. Выбрав такой тип конкурентной борьбы, компания начинает искать способы мирного существования с крупными конкурентами и ориентируется на небольшие свободные ниши на рынке. |

Способ, с помощью которого компания решит противостоять конкурентам зависит от размера бизнеса и от ресурсных возможностей фирмы. В статье мы рассмотрим основные виды конкурентной борьбы, с помощью которых любая компания может победить даже в условиях жесточайшей конкуренции в отрасли.

**Упреждающие стратегии**

Как мы уже сказали, цель упреждающих или наступательных конкурентных стратегий — бросить вызов лидеру рынка и впоследствии занять его рыночную долю. В общемировой практике выделяют 5 наступательных стратегий конкурентной борьбы.: фронтальная атака, фланговая атака, окружение, фокус на нишах и обход. Рассмотрим каждую из них более подробно.

**Фронтальная атака**

Стратегий фронтальной атаки означает использование против ключевого конкурента тех же средств, которые использует он сам при развитии своего товара, но с большей интенсивностью. Более высокая интенсивность позволяет достичь превосходства над конкурентов (в цене, продукте, рекламе), которое должно быть в последствии переведено в конкурентное преимущество. При фронтальной атаке не используются слабые стороны конкурента.

Другими словами, если ваш конкурент привлекает большую часть новых покупателей с помощью рекламы, вы начинаете использовать такой же канал коммуникации для того, чтобы сделать его в данном канале менее заметным или совсем невидимым. Если ваш конкурент выпускает новый продукт, вы выпускаете альтернативное предложение, которое является лучше товара конкурента.

**Фланговая атака**

Стратегия фланговой атаки- использования одной из слабых сторон лидера для достижения конкурентных преимуществ. Например, усиление активности в отдельном регионе, сбытовой сети, где конкурент имеет более слабые позиции. Распространенным примером фланговой атаки является предложение сопоставимого с лидером товара, но по более низкой цене.

**Окружение**

Стратегия окружения предполагает постепенное накопление преимуществ путем изучения слабых сторон основного конкурента. Она очень длительна во времени, но идеально подходит для небольших компаний. Окружение очень сопоставимо с фланговой атакой, но проводится более последовательно и незаметно.

**Сосредоточение сил на отдельных сегментах**

Такая стратегия подразумевает акцент всех усилий на сегментах, которые не являются привлекательными для ключевых игроков. На таких сегментах крупным лидерам обычно невыгодно концентрировать свои усилия, по причине потери основной доли.

**Обход**

Стратегия обхода означает избежание конкуренции путем выпуска товаров, не соперничающих с товарами ключевых конкурентов.

**Пассивные стратегии**

Цель пассивных стратегий — мирное существование на рынке и осознанный раздел рынка. Действия пассивных стратегий не должны вызвать отпор со стороны основных игроков рынка. Пассивные стратегии очень часто используются малыми фирмами и имеют ряд особенностей:

* фокусируются лишь на отдельных сегментах рынка и никогда не ставят целью охватить весь рынок
* должны ориентироваться на развитие технологий только в направлении снижения затрат и основных расходов
* ориентируются на прибыль, а не на объем продаж и долю рынка

**Стратегия копирования успешных продуктов**

Также носит название стратегии «ложный гриб». Заключается в создании «полной копии» успешного товара и реализации ее по более привлекательной цене. Используется, когда компания в состоянии создать полную копию товара конкурента.

**Стратегия малого рынка**

Стратегия означает создание оригинального/ уникального продукта для узкого сегмента рынка (сопоставима со стратегией лидерства в нише в моделях конкуренции Майкла Портера) Стратегия малого рынка — наиболее часто используемая пассивная стратегия.

**Сохранение позиций**

Стратегия заключается в поддержании постоянства рыночной деятельности без привлечения внимания основных конкурентов.

**Стратегия участия**

Стратегия участия означает причастность компании к производству продукта основной компании — конкурента. Например, фирмы, производящие чехлы для автомобильных компаний.

**Франчайзинг**

Стратегия заключается в том, что малая фирма создает продукт, подобный продукту крупной компании, и заключает с крупной компанией договор франчайзинга, сохраняя возможность к существованию на рынке.

**Шестой шаг: Напишите политику конкурентной борьбы в отрасли**

Политика конкурентной борьбы является прямым руководством по принципам и правилам взаимодействия с ключевыми конкурентами. Майкл Портер считал, что эффективная стратегия конкуренции должна включать следующие 11 основных элементов:

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент конкурентной стратегии | Описание элемента |
| степень специализации в отрасли | уровень концентрации усилий компании на отдельных товарных линиях, на отдельных группах потребителей, на отдельных географических рынках |
| работа в области построения знания бренда | цели по уровню знания товара, способы достижения знания: реклама, сбыт, сарафанное радио и пр. |
| структура отдела сбыта | построение дилерской сети, развитие оптовых и розничных товаров или организация непосредственного контакта с конечным потребителем (прямые продажи) |
| политика в области оптовых и розничных каналов сбыта | критерии выбора каналов торговли, специализация на отдельных сбытовых каналах, условия реализации товара через разные каналы |
| политика в области качества продукции | уровень и стандарты качества продукции, требования к сырью, спецификациям и нормативным документам, уровень соответствия потребительским ожиданиям |
| уровень проявления технологического лидерства | отношение к технологическому процессу — создание, развитие или заимствование технологий |
| политика в области издержек | степень стремления фирмы к созданию низких производственных, сбытовых издержек, политика создания маркетингового бюджета |
| уровень вертикальной интеграции | полнота присутствия всей цепочки производственного цикла создания продукта в рамках одной компании или направления аутсорсинга |
| политика в области обслуживания | уровень и полнота дополнительных услуг, сопровождающих продажу товара, в том числе: кредитование, собственная сеть обслуживания, техническая поддержка |
| политика ценообразования | относительная ценовая позиция компании на рынке |
| леверидж | производственный леверидж (соотношение постоянных и переменных расходов компании) и финансовый леверидж (соотношение заемного и собственного капитала) |

**Этап мониторинга, контроля и корректировки**

Помните, что в любом процессе стратегического планирования важна не только стратегия, но и последующие шаги ее реализации:

* внедрение и применение конкурентной стратегии на практике
* мониторинг,анализ и контроль результатов внедрения конкурентной стратегии
* корректировка конкурентной стратегии для максимизации прибыли