

ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА

Создание конкурентного
преимущества





Анализ конкурентов

В соответствии с концепцией маркетинга компании достигают конкурентного преимущества с помощью разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложение конкурентов.

Компании могут предоставить большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на аналогичные товары и услуги или обеспечивая больше выгод.

Таким образом, маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении – анализ конкурентов, второй – разработка конкурентных стратегий.

Конкурентное преимущество – это преимущество благодаря разработке предложений, удовлетворяющих нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов, предоставлению большей потребительской ценности и более низких по сравнению с конкурентами цен на аналогичные товары и услуги.

Анализ конкурентов – это процесс выявления основных конкурентов, оценки их целей, стратегий, сильных и слабых сторон, выбора конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

Конкурентные стратегии – это стратегии, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и обеспечивают ей самое большое преимущество.

Процесс анализа конкурентов

Процесс анализа конкурентов:

1. Выявление конкурентов компании.

Для эффективного планирования конкурентных маркетинговых стратегий компании необходимо выяснить о своих конкурентах всё, что только можно. Она должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и методы стимулирования сбыта с теми, которых используют конкуренты.

2. Определение целей конкурентов.

Конкуренты преследуют разные цели, например текущая прибыльность, рост доли рынка, движение наличности, ведущие позиции в области технологий и в сфере услуг. Компания должна также следить за целями конкурента по отношению к разным сегментам рынка.

3. Выявление стратегий конкурентов.

Чем больше стратегия одной компании похожа на стратегию другой, тем более жестокая конкуренция существует между ними. В большинстве отраслей компании конкуренты делятся на группы, каждая из которых реализует свою стратегию. Стратегическая группа – это группа компаний определённой отрасли, реализующих одну и ту же либо сходную стратегию.

Например, в автомобильной промышленности Ford и Toyota принадлежит к одной и той же стратегической группе. Каждый из них производит полную линию с низкой до средней цены, которые поддерживаются большими гарантиями и широкими сетями дилерских сетей.

BMW, Audi и Mercedes принадлежат к другой стратегической группе, которая больше фокусируется на роскошь. Напротив, Ferrari, Lamborghini и McLaren производят более узкие линии высокопроизводительных спортивных автомобилей премиум-класса с использованием эксклюзивной сети распространения и поддержки.

4. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов.

Изучение сильных и слабых сторон конкурентов компании обычно строится на основе вторичных данных, личного опыта и непроверенных слухов, либо первичного исследования потребителей, поставщиков и дилеров. Многие компании применяют бенчмаркинг.

Бенчмаркинг – это процесс сравнения компанией своих продуктов и процессов с продуктами и процессами конкурентов или ведущих фирм других отраслей для выявления новых путей совершенствования их качества и эффективности.



5. Оценка возможной реакции конкурентов.

Компания должна выяснить, какие действия намерены предпринять конкуренты. Цели, стратегии, слабые и сильные стороны конкурентов в совокупности позволяют компании в какой-то мере спрогнозировать их поведение и возможную реакцию на такие ее действия, как снижение цен, повышение рекламной активности или выведение на рынок товаров-новинок.

Каждый участник реагирует по-разному. Некоторые не реагируют быстро или сильно на конкурентов. Они могут думать, что их клиенты лояльны или им может не хватать средств для реагирования. Некоторые конкуренты реагируют только на определенные действия. Другие конкуренты быстро и решительно реагируют на любые действия.

К примеру, P&G не позволяют новому продукту конкурента легко выйти на рынок. Многие фирмы избегают прямую конкуренцию с P&G и ищут более легкую добычу, зная, что P&G будет реагировать отчаянно на вызов.

Знание того, как реагируют основные конкуренты, дает компании понять, как лучше всего атаковать конкурентов или как лучше всего защищать свои текущие позиции.

В некоторых отраслях конкуренты живут в относительной гармонии; в других, конкуренты действуют более открыто и по-боевому.

6. Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

Компания должна сконцентрироваться на одном или нескольких классах конкурентов. Большинство компаний предпочитают конкурировать с слабыми конкурентами. Это требует меньше ресурсов и меньше времени. Но эта тактика может не принести компании значительных результатов.

Наоборот, чтобы в полной мере проявить свои способности, компании необходимо состязаться с сильными конкурентами. Это дает большую отдачу. Полезным инструментом определения сильных и слабых сторон конкурентов служит анализ потребительской ценности.

Цель анализа – выяснить у потребителей, какое значение они придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением товара, и какое место занимает компания среди конкурентов. Кроме того, анализ помогает выявить сферы, в которых компания наиболее уязвима.

Многие компании дальним конкурентам предпочитают ближних, т. е. фирмы, которые имеют с ними много общего. Например, Nike активнее конкурирует с Adidas, чем с Timberland.

Любая компания нуждается в конкурентах, т. к. обеспечивает определенные конкурентные преимущества, содействует росту спроса, новым технологиям. Однако компания не может рассматривать всех конкурентов полезными.

«Хорошие» конкуренты играют по правилам. «Плохие» постоянно нарушают правила. Они стремятся выкупить дополнительную долю рынка, а не заработать ее, идут на неоправданный риск.

Поиск неоспоримых рыночных площадей.

Вместо того, чтобы конкурировать с установленными конкурентами, многие компании ищут незанятые позиции в неоспоримых рыночных пространствах. В своей книге «Стратегия голубого океана» два профессора по стратегии утверждают, что, хотя большинство компаний конкурируют в красных океанах, стратегия вряд ли создаст прибыльный рост в будущем.

Красные океаны представляют все отрасли промышленности, существующие на сегодняшний день – известное рыночное пространство. В красном океане границы отрасли определены и приняты, и конкурентные правила игры хорошо понятны. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы захватить большую долю существующего спроса.

По мере того, как рыночное пространство становится все более и более насыщенным игроками, перспективы прибыли и роста снижаются. Уникальные продукты превращаются в ширпотреб, и растущая конкуренция окрашивает некогда голубую воду кровью.

Голубые океаны обозначают все отрасли промышленности, не существующие сегодня, неизвестные рыночные пространства, незапятнанные конкуренцией. В голубых океанах спрос



создается, за него не борются. Существует множество возможностей для роста, который является одновременно прибыльным и быстрым.

Есть два способа создания голубых океанов. В некоторых случаях, компании могут создавать совершенно новые отрасли. Но в большинстве случаев голубой океан создается внутри красного океана, когда компания меняет границы существующей отрасли.

Можно утверждать, что отказ менеджеров признавать различия между стратегиями красного и голубого океана лежит в основе трудностей, с которыми сталкиваются многие компании, пытаясь вырваться из тисков конкуренции.

Apple уже давно практикует эту стратегию, внедряя продукты, такие как iPod, iPhone, App Store и iPad, он создал совершенно новые категории. Другим примером является Cirque du Soleil, который заново изобрел цирк как высшую форму современного развлечения, предназначенную для взрослых, а не для детей.

В то время, когда цирковая индустрия сократилась, Cirque du Soleil путем устранения дорогостоящих и противоречивых элементов, таких как животные и бородатые дамы, сосредоточился на художественном театральном опыте. Cirque du Soleil не конкурировал с тогдашними лидерами рынка Ringling Bros. и Barnum&Bailey; он совершенно отличался от всего, что предшествовало ему, он создал неоспоримое новое рыночное пространство.

Создание системы конкурентной информации

Для принятия решений о действиях в отношении конкурентов компании требуется много информации. Основным критерием создания системы конкурентной информации должна быть ее экономическая целесообразность и рентабельность.

Компания собирает жизненно важную информацию и отбирает эффективные источники информации и способы ее получения (вторичная, первичная информация).

Конкурентные стратегии

Универсальной стратегии не существует. Каждая компания сама должна определить для себя наилучшую стратегию, причем для разных товаров могут быть разные стратегии. Более трех десятилетий назад Майкл Портер предложил четыре основные конкурентные стратегии, которым могут следовать компаниям – три стратегии выигрышные и одна проигрышная.

Виды конкурентных стратегий по М. Портеру:

- **Лидерство по издержкам.** Компания упорно работает над максимальным снижением затрат производства и распределения, чтобы установить цену, которая меньше, чем у конкурентов, и благодаря этому завладеть значительной долей рынка. Walmart, Lenovo являются ведущими практиками этой стратегии.
- **Дифференцирование.** Компания сосредоточивает основные усилия на создании дифференцированного продуктового ассортимента и маркетинговой программы, становясь благодаря этому лидером в данной категории продуктов. Nike следует этой стратегии в одежде.
- **Концентрация.** Компания сосредотачивает усилия на качественном обслуживании нескольких рыночных сегментов, а не на обслуживании всего рынка. Например, Ritz-Carlton фокусируется на 5 процентах корпоративных туристов. Bosch концентрируется на очень качественной электронике.

Компании, которые не придерживаются ни одной стратегии, стараются «держаться середины дороги», рассчитывают преуспеть по всем стратегическим направлениям, не достигают никакого превосходства ни в чем. Например, Philips, Olivetti.

Майкл Трейси и Фред Вирсема предложили другую классификацию конкурентных маркетинговых стратегий. Они считают, что компании становятся лидерами в своей отрасли, предлагая своим потребителям наивысшую ценность. Для этого компания может выбрать одну из стратегий, названных ценностными дисциплинами:



- **Функциональное превосходство.** Компания обеспечивает высшую ценность, лидируя в своей отрасли по цене и удобству товара. Она снижает издержки и создает эффективную систему предоставления потребительской ценности. Примеры включают Walmart, IKEA, Zara.

- **Тесная связь с потребителем.** Компания обеспечивает наивысшую ценность, тщательно сегментируя рынки и создавая товары для удовлетворения конкретных потребностей целевых потребителей. Адаптирует продукты или услуги, чтобы точно соответствовать потребностям целевых клиентов.

- **Лидерство по товарам-новинкам.** Компания обеспечивает наивысшую потребительскую ценность, предлагая постоянный поток новых товаров, которые устраняют устаревшие свои товары и конкурентов.

Компания должна подгонять аспекты своей деятельности под выбранную стратегию ценностной дисциплины, начиная с культуры организации и заканчивая производственными системами.

Конкурентные позиции

Рассмотрим конкурентные стратегии, основанные на ролях, которые играют фирмы на целевом рынке: роли лидера рынка, претендента на лидерство, последователя и нишевого игрока.

Лидер рынка – компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли, которая обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Претендент на лидерство – компания, следующая за лидером отрасли, и ведущая жестокую борьбу за расширение своей доли рынка.

Рыночный последователь – компания, следующая за лидером отрасли, но не стремящаяся к превосходству.

Нишевой игрок – компания отрасли, обслуживающая небольшие рыночные сегменты, которые остальные компании проглядели либо игнорируют.

Рассмотрим маркетинговые стратегии, которыми пользуются компании, играющие эти роли. Стратегии могут применяться не к компании в целом, а к товару, отрасли.

Стратегия лидера рынка

В большинстве отраслей имеется признанный лидер, который владеет самой большой долей рынка и обычно опережает другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров и затратам на стимулирование сбыта.

Наиболее известные лидеры рынка – Walmart (розничная торговля), Amazon (интернет-магазин), McDonald's (фаст-фуд), Coca-Cola (напитки), Nike (спортивная обувь и одежда), Facebook (социальные сети) и Google (поиск в Интернете). Жизнь лидера непростая. Он должен поддерживать постоянный контроль. Другие фирмы продолжают оспаривать его сильные стороны или попытки воспользоваться его недостатками.

Лидер может потерять свое место. Чтобы удержать лидерские позиции, компания может выбрать один из трех способов действий:

- **Расширение объема рынка в целом.** Лидеры могут расширять рынок, привлекая новых пользователей (LEGO для девочек), изобретая новые способы использования (пищевая сода) и повышая частоту использования своих товаров (супы Campbell готовить чаще, запустив рекламу, содержащие новые рецепты).

- **Защита доли рынка.** Пытаясь расширить объем рынка в целом, компания-лидер должна постоянно защищаться от атак конкурентов. Компания должна предупредить атаку конкурентов



на свои слабые стороны, либо постараться укрепить те слабые стороны, на которые нацелена атака конкурентов.

Лучший способ защитить свою долю рынка заключается в постоянных нововведениях (новые товары, услуги, новые эффективные методы сбыта и сокращения издержек). Исследователи P&G развивают науку и стиль, чтобы сохранить технологическое преимущество над соперниками.

- Расширение доли рынка. Лидеры рынка могут также расти, расширяя свою долю рынка. Обычно расширение доли рынка приводит к повышению прибыльности компании за счет сокращения издержек на единицу продукции, либо если товар предлагает товар более высокого качества и выставляется по более высокой цене.

Например, Lexus занимает лишь небольшую долю на общем рынке автомобилей, но он зарабатывает высокую прибыль, поскольку он является ведущим брендом в сегменте автомобилей класса люкс.

Стратегии рыночных претендентов

Претендент на лидерство должен решить, какую стратегическую цель выбрать и против каких конкурентов выступить. Например, он может атаковать лидера рынка. Чтобы атака была успешной, компания должна иметь устойчивое конкурентное превосходство над лидером, основанное на низкой себестоимости, либо на предоставлении товаров более высокой потребительской ценности, продаваемых по высокой цене.

С другой стороны, претендент может избегать столкновений с лидером рынка и конкурировать с фирмами своего или меньшего размера местного или регионального уровня.

Компания может предпринять тотальную лобовую атаку, стараясь сравняться с конкурентом по качеству и объемам выпуска товара, по рекламе, ценам и сбыту. При такой атаке большее внимание уделяется слабым, а не сильным сторонам соперника. Результат зависит от того, какая компания окажется мощнее и выносливее, если слабый, то не имеет смысла лобовой атаки.

Претендент может предпринять фланговую атаку на слабые стороны конкурента или на прорехи, оставленные им в покрытии всего рынка. Например, претендент Red Bull впервые вошел на рынок безалкогольных напитков против лидеров рынка Coca-Cola и PepsiCo. Red Bull косвенно коснулся лидеров, продавая дорогостоящий продукт в нетрадиционных точках распределения.

Стратегии рыночного последователя

Не все компании, следующие за основным лидером, хотят открыто бороться против него. Если приманка претендента — это более низкие цены, улучшенный сервис или дополнительные функции продукта, лидер рынка может быстро повторить эти шаги и отразить атаку.

Лидер имеет большую выносливость в тотальной битве для клиентов. Последователь получает множество преимуществ. Лидер рынка несет огромные расходы на разработку новых товаров и рынков, на расширение сбыта и формирование спроса. А последователь рынка может многому научиться на опыте лидера, копируя или совершенствуя товары и программы.

Надо найти необходимый баланс, стараясь переманить как можно больше потребителей лидера, причем переманить такую их долю, чтобы избежать прямой конфронтации с лидером.

Стратегии нишевых игроков

Компании выбирают целевые узкие сегменты в рамках более крупных, которые образуют рыночные ниши. В основном небольшие компании с ограниченными ресурсами. Основной идеей нишевой деятельности является специализация.



Виды специализации:

- специализация по конечному потребителю (журналисты, шахтеры, инвалиды);
- вертикальная специализация. Компания работает на определенном уровне производственно-распределительного цикла;
- специализация по размеру клиента (мелкие, средние и крупные);
- географическая специализация;
- специализация по услугам;
- специализация по продукту и его характеристикам.

Ориентация на потребителя или на конкурента

Компания, ориентированная на конкурентов – это компания, действия которой определяются действиями и реакцией конкурентов. Она тратит основную часть своего времени, наблюдая за действиями конкурентов и их долями рынков и стараясь найти стратегии, позволяющие противодействовать им.

Компания, ориентированная на потребителя – это компания, которая при разработке своих маркетинговых стратегий учитывает изменение нужд целевых потребителей и заботится о предоставлении им максимальной потребительской ценности.

Компания, ориентированная на рынок – это компания, которая следит как за потребителями, так и за конкурентами, уделяя им при разработке маркетинговых стратегий одинаковое внимание. Компания должна соблюдать этот баланс, чтобы не потерпеть крах.