

Разрабатываем стратегию конкуренции

Разработка конкурентной стратегии всегда начинается с анализа текущей ситуации компании. Этап анализа является самым длительным процессом стратегии, так как требует досконального знания рынка и сбора первичных данных. [План ситуационного анализа](#).

После того, как вся необходимая информация собрана, можно приступить к первому шагу формирования конкурентной стратегии: выбора способа конкуренции в отрасли.

Шаг 1: Определите способ конкуренции

Способ конкуренции определяет все дальнейшие действия компании по отношению к конкурентам. Можно выделить 3 основных типа конкурентной стратегии: лидерство в издержках, стратегию дифференциации и работу в нише.

Кратко, то вы должны выбрать один из трех путей:

- 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

Подробнее: [«Базовые стратегии конкуренции в отрасли»](#).

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

Шаг 2: 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.

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.



Шаг 3: 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 ключевых конкурентов, прямых конкурентов, косвенных конкурентов и потенциальных конкурентов. Затем оценить, кто из конкурентов является источником роста для Вашего бизнеса, а кто — угрозой. Шаблон [1](#) и Шаблон [2](#).

Шаг 4: 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.

Шаг 5: 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 наш [перечень возможных действий](#) по отношению к конкурентам.

Шаг 6: 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

Элемент конкурентной стратегии	Описание элемента
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