**Конкурентная стратегия**

**Конкурентная стратегия** — это долгосрочный план действий, который позволит компании сохранять и поддерживать конкурентоспособность, укреплять позиции на рынке и обеспечивать превосходство над конкурентами.

Термин «конкурентная стратегия» появился в конце 1970-х годов. Его ввел американский экономист Майкл Портер. Ему принадлежит понятие и первая типология конкурентных стратегий. Позже свои классификации предложили Филип Котлер, Андрей Юданов и другие эксперты.

Надо различать конкурентные и [маркетинговые стратегии](https://www.unisender.com/ru/glossary/marketingovaya-strategiya/). Маркетинговая стратегия — более широкое понятие. Это общий план по развитию и продвижению бизнеса. А конкурентная стратегия — частная разновидность маркетинговой. Она связана исключительно с конкурентной борьбой.

## Зачем бизнесу нужна конкурентная стратегия

Рыночная экономика построена на конкуренции — соперничестве компаний за лояльность клиентов, выгодные условия производства и купли-продажи сырья. Чтобы выигрывать в этой борьбе, компаниям нужна конкурентная стратегия. От нее зависит успех бизнеса: сможет ли он выживать, обходить других участников рынка, продавать больше товаров / услуг и наращивать прибыль.

По мнению Майкла Портера, в бизнесе существуют и непрерывно взаимодействуют друг с другом пять конкурентных сил:

**Текущие конкуренты.** Их наличие сдерживает рост цен, не дает компании зарабатывать больше, заставляет усиленно вкладываться в продвижение бренда.

**Возможность появления новых конкурентов.** Это вынуждает еще активнее тратиться на производство, улучшение характеристик продуктов и маркетинг.

**Наличие продуктов-заменителей.** Конкуренция между взаимозаменяемыми товарами (толстовка / свитер) и услугами (проезд на автобусе / троллейбусе) определяет уровень цен, требует дополнительной отстройки от других участников рынка, расходов на продвижение.

**Влияние клиентов.**Компания должна подстраиваться под их потребности и платежеспособность.

**Влияние поставщиков.** От них зависит стоимость и качество сырья, себестоимость продукции компании.

Стратегия помогает проанализировать эти силы и эффективно управлять ими.

Современные отечественные специалисты [отмечают](http://elibrary.sgu.ru/VKR/2021/38-03-02_015.pdf), что сейчас в российском бизнесе конкуренция растет и становится более жесткой, поэтому компаниям особенно сильно нужна конкурентная стратегия.

**Виды конкурентных стратегий**

Рассмотрим ключевые типологии.

**По Майклу Портеру**

Это первая и классическая классификация. Она [включает](http://repo.ssau.ru/bitstream/Strategicheskie-orientiry-razvitiya-ekonomicheskih-sistem-v-sovremennyh-usloviyah/Konkurentnye-strategii-kak-raznovidnost-strategii-66859/1/sores_2016_23.pdf?ysclid=lwyoebu6ti842846487) три стратегии:

**Минимизация издержек.** Бренд сокращает расходы на производство, сервис и продвижение, чтобы добиться минимальной себестоимости продукта. Это позволяет установить цены ниже конкурентов и переманить клиентов к себе, либо оставить рыночную стоимость и получать больше прибыли из-за сокращения затрат.

Расходы снижают любыми возможными способами: находят более дешевое сырье, сокращают штат и автоматизируют бизнес-процессы, отказываются от тех или иных каналов рекламы, выбирают офисное помещение с недорогой арендой. В идеале качество продуктов остается не хуже, чем у конкурентов, а также соответствуют ожиданиям клиентов.

Этот вариант подходит, если рынок массовый, ЦА чувствительна к ценам, а продукт ходовой и со стандартными потребительскими свойствами. Например, деревянные зубочистки разных марок практически ничем не отличаются друг от друга. Многие покупатели выберут те, которые дешевле.

Риски и недостатки:

* конкурентам легко скопировать методы работы;
* другие бренды могут еще сильнее сократить издержки, обойти компанию по показателям себестоимости, сделать цены еще ниже;
* возможна ситуация, когда потери из-за издержек превысят экономию и ухудшат рентабельность: например, дешевое сырье сильно испортит качество товара, и люди перестанут его покупать;
* бренд рискует увлечься издержками и забыть о других важных моментах:  разработке новинок, поддержании имиджа;
* клиенты могут изменить приоритеты: начать выбирать не по цене, а по другим параметрам.

[**Дифференциация**](https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-diferenciacia/)**.**Компания ищет, развивает и продвигает свои уникальные характеристики, которые выделяют ее среди конкурентов. Это может быть одна или несколько отличительных особенностей, востребованных у широкой аудитории. Здесь бизнес не сокращает издержки, а, наоборот, усиленно вкладывается в производство, сервис, продвижение.

Дифференциацию проводят по физическим и абстрактным критериям:

* характеристикам товара (вкусовые и технические свойства, дизайн);
* технологиям производства (экологичный подход);
* обслуживанию (быстрая доставка);
* имиджу (особая престижность бренда, его принадлежность к люксовому сегменту);
* ценностям (благотворительная деятельность).

Суть стратегии в том, чтобы дать потребителям дополнительную пользу, ценность или выгоду, которых нет у конкурентов. Тогда клиенты захотят покупать именно у этой компании, а не у других.

Дифференциация особенно актуальна для бизнеса, где ЦА не сильно чувствительна к стоимости, готова переплачивать за качество, улучшенные потребительские свойства продукта, эмоции. Это позволяет компании поднимать цены и зарабатывать больше, увеличивать лояльность аудитории.

Риски и недостатки:

* если чересчур завысить цены, клиенты уйдут к конкурентам, несмотря на лояльность к конкретной компании;
* другие компании в отрасли могут применять аналогичную стратегию, это обесценит превосходство бренда;
* возможна недостаточная дифференциация, когда клиенты не считают особенность бренда уникальной и не хотят за это переплачивать;
* есть угроза, что клиенты изменят предпочтения: то, что раньше для них было важным, станет неактуальным;
* компании необходимо вкладывать большие деньги, чтобы стратегия сработала.

**Фокусирование.**Если предыдущие две стратегии ориентированы на массовую аудиторию, то здесь компания концентрируется на узком сегменте ЦА: например, на местном / региональном рынке или на потребителях специализированной продукции. Актуальна для компаний с ограниченными ресурсами или специфическим продуктом.

В рамках этой стратегии бизнес также может делать акцент на издержках или дифференциации, то есть обходить конкурентов за счет снижения стоимости или активно позиционировать преимущества.

Риски и недостатки:

* Если отрасль перспективная, на рынке может появиться множество конкурентов.
* Конкуренты могут выйти на еще более узкие подсегменты внутри ниши, тем самым обнулив преимущество компании. Бренду холодильников Sub-Zero [принадлежит](https://www.marketing.spb.ru/lib-research/segment/market-based.htm?ysclid=lxioz01f9j575216830) менее 2% рефрижераторного рынка США, но он владеет 70% сегмента «суперроскошь» и успешно конкурирует с крупными игроками. Компания ориентирована только на очень обеспеченную аудиторию.
* Есть вероятность, что грань между потребностями узкой группы ЦА и массовой аудитории будет стираться. До 2020 года медицинские маски нужны были ограниченному кругу лиц, а во время пандемии коронавируса они потребовались каждому человеку.
* Стратегию легко заимствовать.

Изначально Портер утверждал, что комбинировать эти стратегии нельзя: издержки и дифференциация — два альтернативных и несовместимых варианта, поскольку их суть противоречит друг другу. Для издержек важна максимальная экономия, а для дифференциации — наращивание расходов.

Однако позже он отметил, что в редких случаях это возможно, но только при подходящих условиях.

Пример такого [совмещения](https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-marketingovyh-strategiy-ot-instrumentov-do-konkurentnogo-uspeha?ysclid=lxipo4ahuq68005135) — IKEA. Компания одновременно:

* минимизирует издержки: предлагает опцию самостоятельной сборки мебели, оптимизирует процессы производства, снижает цены на товары;
* дифференцируется за счет своих фирменных [лабиринтов](https://www.bfm.ru/news/122155)
* в магазинах: помещения состоят из целых комнат с мебелью и предметами для дома, а клиенты ориентируются в пространстве по стрелкам.

**По Филипу Котлеру**

Американский экономист и маркетолог Филип Котлер [классифицировал](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1717691063&tld=ru&lang=ru&name=36.pdf&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%83%20%D0%BD%D0%B8%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%B0&url=https%3A%2F%2Frep.polessu.by%2Fbitstream%2F123456789%2F8696%2F1%2F36.pdf&lr=67&mime=pdf&l10n=ru&sign=7a34611465467d659a7ee8715cbb1910&keyno=0&nosw=1&serpParams=tm%3D1717691063%26tld%3Dru%26lang%3Dru%26name%3D36.pdf%26text%3D%25D0%25BA%25D0%25BE%25D0%25BD%25D0%25BA%25D1%2583%25D1%2580%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2582%25D0%25BD%25D1%258B%25D0%25B5%2B%25D1%2581%25D1%2582%25D1%2580%25D0%25B0%25D1%2582%25D0%25B5%25D0%25B3%25D0%25B8%25D0%25B8%2B%25D0%25BF%25D0%25BE%2B%25D0%25BA%25D0%25BE%25D1%2582%25D0%25BB%25D0%25B5%25D1%2580%25D1%2583%2B%25D0%25BD%25D0%25B8%25D1%2588%25D0%25B5%25D0%25B2%25D0%25B8%25D0%25BA%25D0%25B0%26url%3Dhttps%253A%2F%2Frep.polessu.by%2Fbitstream%2F123456789%2F8696%2F1%2F36.pdf%26lr%3D67%26mime%3Dpdf%26l10n%3Dru%26sign%3D7a34611465467d659a7ee8715cbb1910%26keyno%3D0%26nosw%3D1) конкурентные стратегии в зависимости от положения компании на рынке.

**Лидеры.**Бренды, которые занимают ведущие места на рынке, используют следующие стратегии

* Расширение рынка. Компания привлекает новых клиентов, предлагает больше способов использования продуктов, побуждает покупателей интенсивнее применять их.
* Оборона и наступление. Бренд отстаивает свою долю рынка с помощью «боевых действий»: создает барьеры (выпускает новинки), защищает уязвимые места, упреждает или отражает атаки конкурентов (например, снижает цены), выходит на новые рынки для обороны / наступления в будущем, отходит назад и фокусируется на перспективных направлениях.
* Расширение доли рынка. Компания увеличивает свое присутствие в отрасли: инвестирует, масштабирует производство, наращивает штат, строит новые объекты, закупает оборудование.

В 2022 году 20 лидеров по производству мороженого в РФ [увеличили свою долю на рынке](https://tass.ru/ekonomika/17402739) с 68% до 74% — в общей сложности они нарастили производство до 345 тысяч тонн продукции.

**Претенденты на лидерство.**Это компании, которые стремятся увеличить свою долю на рынке. Они активно атакуют лидеров и других конкурентов. Их стратегии:

* Лобовая атака. Удар по сильным сторонам соперников (выпуск усовершенствованных продуктов, улучшение сервиса, необычная реклама).
* Фланговое наступление — атака на слабые места конкурентов (например, выявление новых потребностей ЦА, которые не нашли другие компании).
* Обходное маневрирование, атаки с тыла — отказ от прямой конкуренции, наступление по наиболее легким направлениям (например, развитие [дистрибуции](https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-distribuciya-2/) в тех местностях, которые еще не заняли конкуренты).
* Окружение — одновременные удары с фронта, флангов и тыла, чтобы сопернику пришлось обороняться сразу со всех сторон.
* Партизанские атаки — периодические незначительные нападения с любых сторон (демпинг, короткие и интенсивные рекламные кампании).
* Технологический прорыв — разработка принципиально новых и улучшенных технологий (характерно для IT-отрасли).

К 2001 году компания Canon заняла 22% рынка высококачественных цифровых копировальных машин, и тем самым [обошла](https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/economics-business-and-labor/businesses-and-occupations/canon-inc) Xerox с его 17%.

**Последователи.**Это бренды, которые не соперничают с лидером, а следуют за ним:

* Полностью или частично копируют его: изготавливают подделки, реплики, дублируют товар с незначительными отличиями (например, меняют дизайн упаковки), заимствуют стратегии, методы работы.
* Модифицируют продукцию лидера, улучшают ее потребительские свойства.

**Нишевые игроки.**Это компании, которые занимают узкие ниши, неинтересные для крупных участников рынка. Их стратегия заключается в специализации. Например, на определенной группе ЦА, небольшой географической местности или одном конкретном продукте.

**По Андрею Юданову**

Российский экономист Андрей Юданов [классифицировал](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28999/1/978-5-7996-1219-1_2014.pdf?ysclid=lwyod4s2v5859158987) компании в зависимости от их конкурентных действий. В основе типологии лежит теория о поведении растений, которую предложил ботаник и эколог Леонид Раменский. Юданов провел аналогию и применил эту концепцию к бизнесу. Его виды компаний:

**Коммутанты («серые мыши»).**Это небольшие организации (малый и средний бизнес). Их конкурентная стратегия основана на гибкости, умении быстро адаптироваться к изменениям спроса на рынке. Они не привязаны к конкретной отрасли, часто меняют специализацию, используют любую возможность заработать: летом продают мороженое, а зимой организуют туры с катанием на лыжах.

**Виоленты («слоны», «львы»).**К ним относят крупные компании с большой долей рынка. Обычно это бизнес, ориентированный на [FMCG](https://www.unisender.com/ru/glossary/fmcg-chto-takoe-tovary-povsednevnogo-sprosa/?ysclid=lx5ye1txb2405060926) (товары массового спроса). Они получают конкурентные преимущества благодаря сокращению издержек.

«Магнит» [сократил издержки](https://www.magnit.com/ru/media/press-releases/magnit-sekonomil-bolee-120-mln-rubley-blagodarya-vnedreniyu-idey-sotrudnikov/) более чем на 120 миллионов рублей за счет внедрения идей, которые предложили сотрудники сети: например, снизить расход бумаги, повысить эффективность рекламы, улучшить кассовые аппараты.

**Патиенты («хитрые лисы»).** Это компании с узкой специализацией, которые прочно заняли свою нишу. Они выигрывают конкуренцию за счет низких издержек, высокого качества продуктов, приспособленности к особому рынку. Часто такой бизнес производит необычные товары для узкого и финансового обеспеченного сегмента ЦА (например, по индивидуальному заказу).

**Эксплеренты («мотыльки»).**В эту группу входят компании, чья конкурентная стратегия связана с инновационными технологиями и принципиально новыми продуктами. Обычно это новички-энтузиасты: у них не хватает ресурсов для освоения рынка и продвижения бизнеса, поэтому они ищут финансовую поддержку у крупных игроков, становятся их дочерними компаниями.

**По Джеймсу Муру, Адаму Бранденбургеру и Барри Нейлбаффу**

Американский ученый Джеймс Мур [предложил](https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskiy-podhod-k-strategicheskoy-konkurentsii?ysclid=lx367t5ra0208941722) экологический подход к конкуренции. По его теории, компания — это участник экосистемы (делового сообщества). Чтобы выживать на рынке, бизнес должен сотрудничать друг с другом в рамках этой среды: привлекать партнеров и инвесторов, обмениваться опытом с коллегами, расширять сеть поставщиков.

В то же время внутри сообщества идет борьба за лидерство. По мнению Мура, в таких условиях конкурентные преимущества связаны с умением строить экосистемы и управлять ими: руководить направлениями, инвестициями, техстандартами, вести переговоры. Также конкуренция может идти на уровне разных экосистем.

По этой теории, Apple — [лидер](https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskiy-podhod-k-strategicheskoy-konkurentsii?ysclid=lx367t5ra0208941722) экосистемы электронных гаджетов. В списке ее поставщиков есть другие члены сообщества — Samsung, Sony, Motorola. То есть эти компании не только конкурируют друг с другом, но и сотрудничают.

Похожую по смыслу концепцию [разработали](http://lib.i-bteu.by/bitstream/handle/22092014/1406/%20%20%20%20%20%20_%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20+%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1) Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф. Они предложили идею сотрудничества конкурентов, в основе которой лежит математическая теория игр. В их понимании сотрудничество помогает создать материальный продукт (пирог), а конкуренция — получить из этого выгоду (отрезать свой кусок).

Если следовать этой теории, возможно добиться «необязательности проигрыша»: сразу все участники рынка смогут быть успешными. Это называется «игра с ненулевой суммой».

**Как выбрать и разработать конкурентную стратегию**

При выборе конкурентной стратегии надо учитывать ряд факторов:

* цели (чего именно компания хочет добиться с помощью стратегии);
* привлекательность ниши (возможно ли получить в ней прибыль в долгосрочной перспективе);
* уровень конкуренции в отрасли;
* свое положение на рынке относительно конкурентов;
* преимущества компании, которые можно взять за основу;
* ресурсы, финансовые возможности;
* потенциальные изменения рынка в будущем.

Бизнес изучает эти факторы (в том числе через [SWOT-анализ](https://www.unisender.com/ru/glossary/shto-takoe-swot-analiz/?ysclid=lx5yh4cmfr76909779)) и выбирает оптимальную стратегию. Допустимо сочетать разные варианты, которые не противоречат друг другу.

Например, небольшой компании со специфическим продуктом и ограниченными ресурсами подойдет фокус на издержках, а для лидера отрасли с широкими возможностями уместны дифференциация и / или расширение доли рынка.

После выбора стратегии компания составляет и внедряет конкретный план действий. В этом участвуют высшее руководство, топ-менеджеры, подразделения по корпоративному развитию и стратегическому планированию, внешние эксперты, консультанты.

**Главные мысли**

* Это долгосрочный план действий, который позволит компании сохранять и поддерживать конкурентоспособность, укреплять позиции на рынке и обеспечивать превосходство над конкурентами.
* Ключевые стратегии: минимизация издержек, дифференциация, фокус на издержках или дифференциации. Есть типологии с учетом позиций компании на рынке, идеи сотрудничества конкурентов.
* Выбор стратегии зависит от целей, финансовой привлекательности и уровня конкуренции в нише, положения бренда на рынке, конкурентных преимуществ, ресурсов, потенциальных изменений рынка в будущем.