
СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

УДК 334.02 JEL M31

DOI 10.26425/1816-4277-2018-6-39-42

Баркова Наталья Юрьевна

аспирант, ФГБОУ ВО

«Государственный университет
управления», г. Москва

e-mail: natalya_barkova_1975@mail.ru

Трубецких Юлия Александровна

студент, ФГБОУ ВО

«Финансовый университет при
Правительстве РФ», г. Москва

e-mail: ytrubetskikh@mail.ru

ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ: ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ

Аннотация. На сегодняшний день мировой рынок включает множество компаний и стать лидером в такой высоко конкурентной среде и тем более удержать свои позиции среди крупнейших мировых компаний довольно трудно. За долгие годы мировой практики выработался ряд основных правил относительно разработки конкурентной стратегии компании, которые позволяют достичь успеха, но вместе с этим выделился ряд основных ошибок в выборе такой стратегии. В статье на конкретных примерах рассмотрены такие ошибки в разработке конкурентной стратегии крупных компаний и причины совершения предприятиями подобных ошибок, исследована методика разработки конкурентной стратегии крупных компаний.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, бренд, ошибка, последствие, конкурентная стратегия компании.

CHOOSING A COMPETITIVE STRATEGY FOR THE COMPANY: THE MAIN MISTAKES AND CONSEQUENCES

Abstract. To date, the world market includes many companies and to get into, and even more so to stay among the world leaders is quite difficult for the company. In the course of many years of world practice, a number of basic rules have been worked out, which in most cases lead the company to success, but at the same time a number of basic mistakes in the choice of the company's competitive strategy have been identified. In this article we consider such marketing errors of large companies. In order to answer the question of why such situations occur, the article describes the reasons for making such errors on enterprises by specific examples, the logic of large firms in choosing a competitive strategy is investigated.

Keywords: marketing, strategy, brand, mistake, consequence, competitive strategy of the company.

Каждая крупная компания должна поддерживать свою конкурентоспособность на рынке, что необходимо в первую очередь для успешного функционирования бизнеса. На сегодняшний день конкуренция на рынке так высока, что достаточно допустить одну ошибку, и бизнес может быть потерян, и шансы вернуть его практически равны нулю. Надеяться на ошибки конкурентов также не самая выгодная стратегия. В современных условиях рыночной экономики, когда потребители ежедневно сталкиваются с огромным обилием товаров, один неверный шаг для фирмы может оказаться плачевным. Для того, чтобы в полной мере понять, какие именно действия могут привести компанию, в том числе и крупнейшие международные бренды к негативному итогу, на примере конкретных компаний рассмотрим самые распространенные ошибки предприятий, связанные с выбором конкурентной стратегии.

Рассмотрим основные ошибки и последствия выбора конкурентной стратегии компании. Первая и самая распространенная ошибка многих компаний, допускаемая на этапе их создания, заключается в том, что компании предлагают потенциальному покупателю товар, который уже есть на рынке, делая акцент на более высоком качестве своей продукции. Проблема в том, что если компания только выходит на рынок, где уже присутствуют компании, предлагающие подобного рода продукцию, ей придется бороться с более известными

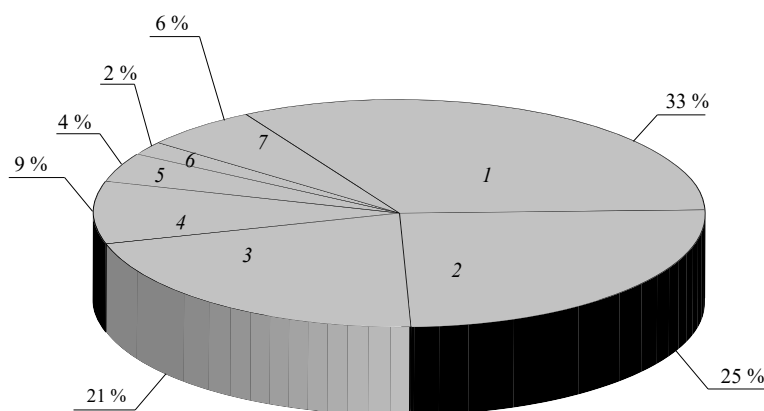
брендами, которые уже имеют свое положение и свой статус в данном сегменте. В таком случае товару, не имеющему каких-либо значительных преимуществ, не остается шансов удержаться на рынке [4].

Типичным примером подобной ошибки может служить опыт компания Pepsi. В 1999 г. компания запустила новую марку под названием Sierra Mist. С самого начала марка позиционировалась как основной конкурент Sprite и 7UP. Старший вице-президент Pepsi по маркетинговым стратегиям акцентировал внимание на том, что их продукт лучше по качеству по различным характеристикам, чем товар основных конкурентов. Однако практически идентичный продукт уже присутствовал на рынке у компаний Sprite и 7UP, что привело к тому, что продажи Sierra Mist не показали должных результатов. Позднее корпорация PepsiCo совместно с дизайнерским агентством Little Fury перезапустила не имевший ранее успеха бренд газировки Sierra Mist. Однако, вопрос о том, поможет ли хорошая рекламная компания улучшить продажи остается спорным, поскольку это уже не первая попытка Pepsi охватить рынок подобного рода прохладительных напитков. Пока можно констатировать, что компания Pepsi лидирует именно в своей категории (напиток Pepsi-Cola), а Sprite и 7UP не собираются уступать ей другой.

Совсем недавно на прилавках российских магазинов появился Sprite со вкусом огурца. Создание нового, или позиционирующего себя таковым, товара действительно может привести к положительному результату в стратегии компании, поскольку в сознание людей проникает и закрепляется там именно первая марка, создавшая какой-либо продукт, обладающий индивидуальными особенностями [2].

Поэтому не стоит перенимать саму идею, концепцию у других производителей. Товар-подражатель никогда не займет главенствующее место в выборе потенциальных клиентов, чужая идея не принесет прибыли [3]. Примером может служить компания Energizer, позиционирующая свои батарейки, как самые длительные в использовании. Данную концепцию до них уже использовала всем известная марка Duracell, которая до сих пор занимает главенствующие позиции на данном сегменте рынка.

С такой же проблемой в свое время столкнулась сеть ресторанов быстрого питания Burger King. На этапе своего становления миссией компании была – «Лучшая еда быстрых времен», но место ресторана с самым быстрым обслуживанием на рынке уже занимал McDonald's. Неправильная маркетинговая политика привела к тому, что Burger King и по сей день не может занять положения лидера на рынке, что отражено на рисунке 1.



1 – McDonald's; 2 – Subway; 3 – KFC; 4 – Burger King; 5 – «Теремок»; 6 – «Стардог»; 7 – Прочие

Источник: [6]

Рис. 1. Структура российского рынка ресторанов быстрого питания, %

Второй, но не менее важной ошибкой при разработке конкурентной стратегии компании, является ошибка неправильного позиционирования товара. Компания должна четко определить, что именно она продает и правильно преподнести новый продукт покупателю. Если речь идет о новой категории товара, эта ошибка может привести к очень серьезным последствиям, так как покупатель должен четко понимать всю основную информацию о товаре, иначе компания рискует проиграть только потому, что люди не будут понимать, зачем им нужен этот товар.

Международная корпорация Apple – очень хорошо известная покупателям, выпускающая качественную продукцию компания. Однако и в биографии Apple было немало стратегических ошибок. Так, в 1993 г. корпорация начала выпускать Newton, один из первых карманных компьютеров. Сегодня для большинства людей это было бы вполне понятное устройство, поскольку каждый из нас пользуется мобильным телефоном или планшетом, но на тот момент компании предстояло четко дать понять потенциальному покупателю, что именно она продает. Однако Apple не смогла дать четкий и ясный большинству пользователей ответ. В результате в 1998 г. выпуск нового продукта прекратился [1].

Ошибки и проблемы возникают уже на стадии выбора названия товара. Здесь должен работать принцип, по которому в названии должен быть кратко описан основной функционал продукта. Первый автомобиль изначально назывался «безлошадным экипажем», таким образом, четко, ясно и коротко описывалась как основная функция, так и основные и индивидуальные отличия товара.

В случае выбора неверного названия продукта в дальнейшем остается возможность подкорректировать описание уже продаваемого товара, но делать это нужно очень осторожно, поскольку это может оказать как положительное, так и отрицательное воздействие на предпочтения покупателей.

Еще одной немаловажной проблемой является излишнее пренебрежение отслеживанием выполнения конкурентной стратегии преуспевающей компанией. Первоначальный успех может ввести компанию в заблуждение, дать неверное представление, будто теперь позиция компании незыблема и она может диктовать свои условия на рынке, однако это далеко не всегда верно. Частая ситуация в работе многих компаний, когда один директор диктует свои правила и концепцию работы подчиненным, другой говорит противоположное, при этом каждый уверен, что преуспевающую компанию не настигнет провал, но как показывает мировая практика – это далеко не так.

Также стоит отметить ошибку, которую маркетологи называют «быть всем для всех». Те, кто пытаются угодить всем покупателям, непременно проигрывают. Намного лучше быть профессионалом в чем-то одном, чем гнаться за всеми зайцами. В противном случае можно во всем оказаться слабым. Когда имеется четкая, понятная и реализуемая идея, например, выпуск новых версий программы, то перегрузка большим количеством посредственных предложений к программе только портит общее положение. Так когда-то Chevrolet был самым популярным и продаваемым в США семейным автомобилем, но из-за производства большого количества новых версий компания потеряла свой статус, продажи снизились, и она стала занимать лишь 4 место по количеству продаваемых товаров.

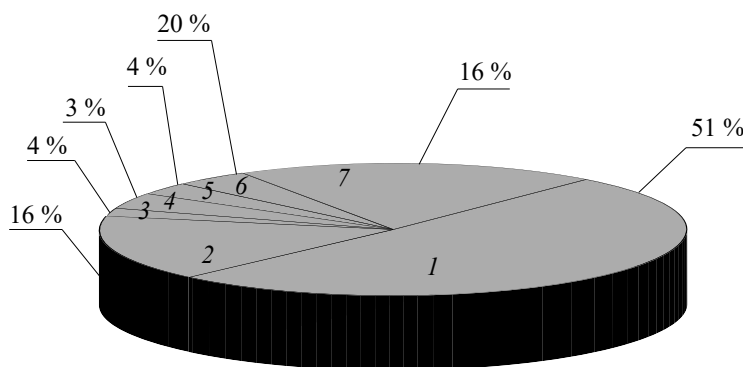
Вряд ли кто-то поспорит, что сегодня каждый новый выход iPhone это целое событие, влекущее за собой большой ажиотаж. Презентация очередной модели, как правило, приводит к росту продаж, поскольку люди с нетерпением ожидают увидеть новый качественный продукт. Большинство других производителей выпускают очередную модель чуть ли не каждый месяц. Порой потенциальные покупатели не могут назвать даже одной модели того или иного производителя. Эти многочисленные новинки просто проносятся мимо их внимания. Это одна из причин, по которой Apple остается лидирующей корпорацией в своей отрасли. Подтверждением тому, может служить тот факт, что на данный момент в России iPhone – один из самых распространенных телефонов. В этом можно удостовериться в диаграмме, составленной на основе социального опроса (см. рис. 2).

Однако и у Apple в свое время были просчеты: 12.09.2017 г. компания представила сразу две новых модели смартфона (iPhone 8 и iPhone X). Поскольку последний смартфон воспринимался большинством как улучшенная версия iPhone 8, продажи модели не показали ожидаемых результатов.

Еще одним препятствием на пути к успеху может стать излишняя зависимость руководителей от показателей. Давление на руководство со всех сторон в современной экономике может привести к тому, что руководители компании начинают предоставлять ложную информацию аналитикам, маркетологам и устанавливают необходимый, но недостижимый рост производительности и продаж. Подобные планы очень часто не выполняются, но еще хуже, что они заставляют принимать неверные решения. Подобная ситуация также нередко происходит из-за банального желания руководства подольше удержаться на своих позициях и должностях.

Еще один очень важный пункт – это ответственность. Если, например, директор или главный менеджер компании не желает взять на себя ответственность за стратегию, компания постепенно начинает проигрывать. Глава компании всегда должен отвечать за своих сотрудников, так же, как и каждый глава отдела должен нести

ответственность за своих подчиненных. В современных условиях, если вы руководите людьми, то вы обязаны нести ответственность за выполняемую ими работу.



1 – iPhone; 2 – Samsung; 3 – Lenovo; 4 – Huawei; 5 – Nokia; 6 – Sony; 7 – Другое

Источник: [5]

Рис. 2. Марка вашего телефона, данные опроса, %

Несмотря на то, что конкуренция во многих отраслях промышленности усиливается, появляются формы и методы конкурентных стратегий, тем не менее компании в том числе и крупные бренды постоянно совершают ошибки, которые порой приводят к серьезным убыткам, а иногда и к банкротству компаний.

Для осуществления продолжительной деятельности, компаниям просто необходимо поддерживать свою конкурентоспособность, подстраиваться под современные условия конкурирующего рынка с большим обилием товаров и предложений, иначе существует риск, что предприятие может не выдержать давления фирм – конкурентов и разориться.

Библиографический список

1. Айзексон, У. Стив Джобс. – М.: Corpus, 2015. – 704 с.
2. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
3. Келлер С. Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / С. Келлер, К. Прайс. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 416 с.
4. Траут Дж. Большие бренды – большие проблемы. – СПб.: Питер, 2013. – 256 с.
5. Марка вашего телефона, опрос в социальной сети «ВКонтакте» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/id315174703?w=poll315174703_106 (дата обращения: 18.04.2018).
6. Общее исследование рынка фастфуда в Москве в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://business-planner.ru/> (дата обращения: 06.04.2018).

References

1. Ajzekson U. Stiv Dzhobs [Steve Jobs]. – М.: Corpus, 2015. – 704 p.
2. Barden Fil. Vzlom marketinga. Nauka o tom, pochemu my pokupaem [Marketing breaking. Science about why we buy]. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 304 p.
3. Keller S., Prajs K. Bol'she, chem ehffektivnost'. Kak samye uspeshnye kompanii sohranyayut liderstvo na rynke [It is more, than efficiency. As the most successful companies keep leadership in the market] / S. Keller, K. Prajs. – М.: Al'pina Pablisher, 2018. – 416 p.
4. Traut Dzh. Bol'shie brendy – bol'shie problem [Big brands – big problems]. – SPb.: Piter, 2013. – 256 p.
5. Marka vashego telefona, opros v social'noj seti VKontakte [Your Mark of phone, poll on social network «VKontakte»]. Available at: https://vk.com/id315174703?w=poll315174703_106 (accessed 18.04.2018).
6. Obshchee issledovanie rynka fastfuda v Moskve v 2016 godu [The general research of the market of fast food in Moscow in 2016]. Available at: <https://business-planner.ru/> (accessed 06.04.2018).