



Конкурентный прессинг.

Введение: конкурентный прессинг является модификацией тактической наступательной модели компании в условиях, когда противник, против которого ведутся наступательные действия достаточно силен и обладает значительными позиционными ресурсами для отражения нападения. Противостояние тогда приобретает характер мягкого последовательного давления друг на друга без прямого конфликта. Тактические наступательные операции приобретают тогда характер так называемого конкурентного прессинга — последовательного расчётного давления на соперников. Это давление на противника в зависимости от непосредственной рыночной ситуации может как последовательно усиливаться, так и ослабевать или же оставаться последовательно ровным. Основной вопрос компаний, планирующих тактику нападения на сильного противника - как же непосредственно применяются на практике разновидности конкурентного прессинга.

Основная часть. Виды конкурентного прессинга отличаются целевой направленностью, исходя из планов компании на конкретный конкурентный период. Также конкурентный прессинг может стать частью постоянной модели конкурентного поведения организации, а может быть просто одномоментной акцией. Например, можно привести пример таких одномоментных акций. Это противостояние выходу на розничный рынок РФ немецкой компании Mediamarkt, когда основные игроки российского рынка бытовой электроники МВидео, Эльдorado, Техносила обратились в Федеральную антимонопольную службу ФАС РФ с жалобой на демпинговые цены немецкого ритейлера. Конкурентный прессинг российские компании поддерживали в медийном пространстве. В итоге Mediamarkt вынуждены были поднять цены. Также ранее французская сеть Aushan при выходе на российский рынок также столкнулась с противодействием основных food-операторов РФ установленным ценам в гипермаркетах Москвы. Aushan также был вынужден поднять средний уровень цен на свои товары на 20-25%.

Продолжительный конкурентный прессинг можно разделить на следующие стратегии.

Целевой прессинг. Кроме основной цели наступательного завоевания конкурентного рынка такой вид прессинга преследует ещё одну конкретную цель – это попытка/действие воспрепятствовать комфортному для соперника методу развития его позиционных конкурентных атак. Самые распространённые действия в целевом конкурентном прессинге следующие:

Провоцировать соперника начинать конкурентные атаки неудобными для него способами или методами действий, которые компания-конкурент не умеет выполнять качественно и профессионально. Для этого изучаются слабые и сильные стороны компании-конкурента, анализируются предыдущие конкурентные действия. Например, это может быть анализ медиа и PR активности, трейд-маркетинговых активностей и акций, маркетинговых каналов, IT-решений и т.д. Минусы данного действия заключаются в том, что компания-противник начиная действовать в неудобном для себя поле, обучается. Особенно это касается мобильных и активных компаний, которые быстро перенимают новые технологии и практики.

Также возможно создание ситуации, когда конкурентную атаку вынуждено будет начать наименее подготовленное подразделение или филиал соперника. Например, сибирская обувная компания Монро начала активное продвижение в малых сибирских городах, заполняя полностью медийное пространство, занимая наилучшие для розничного расположения магазинов точки. В ответ компания Терволина была вынуждена срочно начать выход в небольшие сибирские города, выбирая для этого франчайзинг, а не собственную розничную сеть. Пока компания адаптировалась к малому рынку (а Терволина развивалась, в основном, в крупных городах и собственной розницей), Монро успела завоевать достаточно крупный средний ценовой сегмент целевой аудитории. Терволине потребовалось время и значительные медийные ресурсы, чтобы впоследствии переключить целевую аудиторию на себя.

Также при целевом прессинге можно осуществлять конкурентное давление, позволяя своей компании вернуться на свои изначальные позиции (по плану и ситуации) достаточно простая технология. Это тактика позволяющая компании одновременно осуществлять нападение и отход, маскируя нападением свои защитные действия. Очень красочный пример такой тактики – это продолжающееся уже почти два года закрытие сети Sunlight, которая ведёт массивную рекламную кампанию по закрытию на самом деле сохраняя свою долю и позицию на рынке.

Также возможно контролировать ритм и темп временных действий конкурента, задавая свои собственные хронологические и периодические рамки. Например, установление собственных сроков сезонности рекламных объявлений, начала распродаж, сезонных акций и т.д. Классический пример – российская обувная сеть Rendezvous, которая добавила новый сезон – рождественскую коллекцию, добавив её к существующим стандартным весенне-осенним, летним и зимним коллекциям. В принципе, рождественская коллекция относилась ко внесезонной обуви и у всех обувных операторов РФ такая обувь была (классические туфли-лодочки), однако придание нового образа уже привычным вещам увеличила продажи компании, буквально заставив другие обувные компании разрабатывать дополнительных коллекций.

В рамках данной тактики компания может регулировать глубину или ширину фронта, создавать предпосылки для контратаки в случае если конкурент получит временное преимущество. А также возможно провоцировать соперника на необдуманные и рискованные действия, включая действия внутри своей собственной компании и на собственном подконтрольном рынке. Еще возможно создавать инфоповоды, забрасывать медийное пространство сценариями апокалиптических событий, например о введении новых ограничений, налогов и платежей в отрасли, выходе на рынок новых крупных игроков.

Препятствовать развитию атак соперника через ярко выраженного лидера в конкурентной компании, стремиться минимизировать время для принятия им решения и выполнения адекватных действий. Яркий пример – компания против банка Тинькофф посредством медийных атак на лидера банка Олега Тинькова, вызвавшая в итоге срыв сделки по слиянию с Яндексом.

Препятствовать чётким отработанным схемам выхода соперника из обороны в атаку, вынуждать его искать новые и спонтанные решения в динамике конкурентного периода.

Следующая стратегия конкурентного прессинга – это так называемый зонный прессинг. В этом виде каждое подразделение компании прессингует соперника, оказавшегося в его квадрате ответственности. Также необходимо отметить, что любой прессинг цикличен. Например, компания обычно активно задействует прессингующие манёвры несколько раз в ходе наступления отрезками по 15 или 30 дней. Или, в какой-то определённый календарный период. Например, начало осени или начало месяца. Всё зависит от того, какую цель ставит перед собой компания. Смысл циклического прессинга состоит в том, чтобы компании самой контролировать

динамику нападения, а не подстраиваться под динамику соперника.

Один из самых важных моментов в конкурентном прессинге, что отличает эту тактику от прямого нападения – это относительная безопасность своей компании. Если прессингующий манёвр проваливается, компания успевает моментально занять свои привычные позиции. При этом надо не забывать, что при осуществлении прессингующих манёвров необходима очень слаженная работа линии конкурентной защиты компании.

Заключение

. Таким образом, конкурентный прессинг был и будет применяться в конкурентном нападении, пока эта тактика исполняется живыми людьми, а не компьютерами. Чем выше уровень личного мастерства каждого подразделения компании, тем легче управленческому составу добиться слаженности действий. И скорее придёт понимание общей задачи, в том числе умение применять различные виды прессинга. Ведь этот манёвр выполняется не чисто для нападения и не чисто для обороны – высокое мастерство конкурентного прессинга преследует цель завладеть инициативой в конкурентной зоне ответственности, провести быструю атаку и выиграть в конкурентной борьбе. Прессинг в обороне может свести на ноль усилия заведомо более сильного конкурента, который в силу каких-либо причин окажется не подготовленным к такой тактике. Поэтому конкурентный прессинг – это обязательное искусство победы в сложной конкурентной борьбе.