



تحلیل رقابتی

در استراتژی نظامی همه تصمیمات بعد از تفکر درباره اقدامات فعلی و احتمالی دشمن اتخاذ می‌شود. گاهی این کار را «واکنش رقابتی» می‌نامند که عامل حیاتی تصمیم‌گیری در بازار رقابتی است.

به همین دلیل، تحلیل رقابتی یکی از مهم‌ترین وظایف شما و عامل تمایز محصول یا خدمت‌تان از محصولات رقیب است. برای تحلیل رقابتی باید رقبای خود و مزایا و قابلیت‌های محصول یا خدمت آن‌ها را دقیقاً بشناسید.

رقبا را مشخص کنید

رقبایتان چه کسانی هستند؟ رقیب میزان فروش، محل فروش، حجم و کیفیت محصولات و خدمات و سودآوری کسب‌وکار را مشخص می‌کنند. این موضوع تعیین‌کننده موفقیت یا شکست، سود فروش و میزان بازگشت سرمایه شما است.

شناخت رقبا بسیار حیاتی است. بدون توجه دقیق به دشمن و شناخت او و سپس استفاده از آن دانش برای غلبه بر دشمن در میدان نبرد یا بازار، نمی‌توان پیروز شد. همچنین صادقانه از خود بپرسید که چرا مردم از رقیبان خرید می‌کنند. خرید از رقبا چه سود یا مزیتی برایشان دارد؟ رقبا چه نقاط قوتی دارند و برای جبران این نقاط قوت چه باید کرد؟

چرا باید سمت شما بیایند؟

سوال دیگر در مورد مشتریانی که در حال حاضر از محصولات رقبا استفاده می‌کنند این است «چرا باید به شما روی آورند؟» چرا باید از تامین‌کننده‌ای که از او رضایت دارند، به محصولات و خدمات شما روی آورند؟ در ۲۵ کلمه یا کمتر به این سوال پاسخ دهید. اگر نتوانید پاسخی سریع و متقاعدکننده به این سوال بدهید، احتمالاً خودتان هم جواب را نمی‌دانید.

مشتریان برای روی گرداندن از تامین‌کننده‌ای که از او راضی هستند و اولین خرید از شما به سه دلیل نیاز دارند. آن سه دلیل برای محصولات و خدمات شما چیست؟ می‌تواند چه باشد؟ چگونه آن‌ها را به روشی ارائه می‌کنید که موجب خرید مشتریان ایده‌آل از شما شود؟

یکی از بهترین منابع تحلیل رقابتی این است که از کسانی که مشتری شما نیستند بپرسید چرا محصولات رقبا را ترجیح می‌دهند. گاهی دیدگاه‌های آن‌ها کمک می‌کند محصول یا خدمت را طوری اصلاح کنید که مزیت حاصل از محصول رقبا را خنثی کند.

رقبای شما چه هستند؟

سوال «رقبا چه هستند؟» با «رقبا چه کسانی هستند؟» تفاوت زیادی دارد. اغلب، رقیبتان شرکتی نیست که محصول یا خدمتی مشابه شما می‌فروشد؛ در عوض شاید بی‌توجهی بازار باشد: مردم محصول یا خدمت شما را نمی‌شناسند و نمی‌دانند با

استفاده از آن چقدر بهتر می‌شوند؛ بنابراین نیاز شما بازاریابی و تبلیغ در مقابل رقبا نیست، بلکه باید با روابط عمومی، تبلیغ و ترویج، آگاهی بازار از محصولات را افزایش داد.

وقتی به عنوان سخنران و مربی برای خطوط کشتیرانی کارنیوال کار می‌کردم، از مدیران شرکت پرسیدم «رقیب‌تان کیست؟» آن‌ها پاسخ این سوال را به وضوح می‌دانستند. رقیب آن‌ها یک خط کشتیرانی دیگر نبود، بلکه عادت مردم برای گذراندن تعطیلات در خشکی به جای دریا بود. آن‌ها احساس می‌کردند همه خطوط کشتیرانی فقط ۵ درصد بازار احتمالی مسافران کشتی‌های تفریحی را جذب کرده‌اند. افراد بسیاری متقاعد شده بودند که گذراندن تعطیلات در خشکی بسیار بهتر است. رقیب اصلی آن‌ها درک متفاوت مردم از مسافرت در خشکی و دریا بود.

همیشه به فروشندگان می‌گویم ۸۰ درصد مشتریانی که می‌توانند از آن‌ها خرید کنند حتی نمی‌دانند شرکت یا محصول آن‌ها در بازار وجود دارد. با همه تبلیغات، معرفی‌ها و فعالیت‌های فروش، ۸۰ درصد افرادی که می‌توانند محصولات یا خدمات شما را بخرند حتی از وجود شما اطلاع ندارند!

فرضیات خود را به چالش بکشید

فرضیات مهم شما درباره رقبا چیست؟ فرضیات اشتباه، ریشه اغلب شکست‌های بازاریابی است. آیا ممکن است فرضیات شما درباره رقبا اشتباه باشد؟ اگر این فرضیات اشتباه باشد، باید چه کنید؟

ما امروزه در عصر آیفون **اپل** و گلکسی سامسونگ زندگی می‌کنیم. در سال ۲۰۰۶ و قبل از معرفی این تلفن‌ها، نوکیا ۴۹ درصد و بلک‌بری ۲۹ درصد بازار تلفن‌های همراه را در اختیار داشتند. وقتی نخستین آیفون در سال ۲۰۰۶ معرفی و در سال ۲۰۰۷ تولید شد، نوکیا و بلک‌بری مرتکب اشتباهی مرگبار شدند. آن‌ها گفتند: «آیفون فقط یک اسباب‌بازی است، هیچ‌کس وسیله‌ای نمی‌خواهد که امکان ارتباط و تماس با همه

دوستان را فراهم کند و قابلیت ارسال ایمیل، ارسال پیام و نصب برنامه‌های مختلف هم داشته باشد. این مُد و هوسی زودگذر است که لازم نیست درباره‌اش فکر کنیم».

اکنون هر دوی این شرکت‌ها تعطیل شده‌اند، زیرا فرضیات غلطی درباره اثر آیفون بر بازار تلفن‌های همراه داشتند. آن دو از بزرگ‌ترین و سودآورترین برندهای دنیا بودند که در عرض ۵ سال نابود شدند.

چه فرضیاتی درباره رقبا دارید، از جمله اینکه در حال حاضر چه می‌کنند و ممکن است در آینده چه کنند؟

بزرگ‌ترین اشتباهی که اغلب درباره رقیبان مرتکب می‌شویم این است که به اندازه کافی به آن‌ها احترام نمی‌گذاریم. ما هوش، سرسختی و اشتیاق آن‌ها برای کسب سهم بازار و سود بیشتر را دست‌کم می‌گیریم. همیشه فرض کنید که رقیب باهوش، باکفایت، علاقه‌مند و خلاق است و برای جذب مشتریان به همان چیزهایی فکر می‌کند که شما فکر می‌کنید. هیچ‌وقت آن‌ها را دست‌کم نگیرید.

از خودتان بپرسید: «چه کار درستی انجام می‌دهند؟» وقتی کار درستی که باعث افزایش فروش و سهم بازار می‌شود را شناختید، ببینید چطور می‌توانید خلاقانه از آن‌ها تقلید کنید تا در نظر مشتریان احتمالی بهتر از آن‌ها باشید.

چه کسی رقیب نیست؟

نقطه نهایی در تحلیل رقابتی بررسی غیر رقیبان است. چه کسی محصولات و خدماتی به مشتریان شما می‌فروشد، اما با شما رقابت نمی‌کند؟ گاهی بررسی غیر رقیبان می‌تواند ذهن‌تان را باز کند و این امکان را فراهم کند تا فرصت‌هایی را در بازار ببینید که در حال حاضر وجود ندارند.

امروز، استفاده از ائتلاف استراتژیک و مشارکت انتفاعی با غیر رقیبان یک تکنیک بازاریابی بسیار قوی است. یک تامین‌کننده موفق و غیر رقیب پیدا کنید که محصولات و خدماتش را دقیقاً به همان افرادی می‌فروشد که باید محصولات و

خدمات شما را بخرند. به این تامین‌کننده نزدیک شوید و به او پیشنهادی بدهید. به آن‌ها بگویید اگر شما را به مشتریان‌شان معرفی کنند، شما نیز آن‌ها را به مشتریان‌تان معرفی خواهید کرد.

شرکت دل در اغلب سال‌های فعالیتش، محصولات کامپیوتری خود را به صورت آنلاین و با تلفن ارائه می‌کرد. سپس ائتلافی استراتژیک با وال‌مارت تشکیل داد. فروش شرکت تا میلیاردها دلار افزایش یافت و موقتاً دل را به بزرگ‌ترین تولیدکننده کامپیوترهای شخصی در دنیا تبدیل کرد. با توجه به محصولات و خدمات خود چه ائتلاف استراتژیکی می‌توانید تشکیل دهید که برای هر دو طرف نتیجه بُرد-بُرد داشته باشد؟

سانثرو، استراتژی‌پرداز نظامی بزرگ، جمله معروفی دارد «کسی که خود را می‌شناسد، در نبردهای معدودی پیروز می‌شود، اما کسی که هم خود و هم دشمن را می‌شناسد، در ۱۰۰ نبرد پیروز خواهد شد».

وقتی از تحلیل رقابتی استفاده کنید، نقاط قوت و ضعف محصولات و خدمات خود را بدانید و نقاط قوت، ضعف و اقدامات و رفتارهای احتمالی رقبا را بدانید، در ۱۰۰ بازار پیروز خواهید شد.