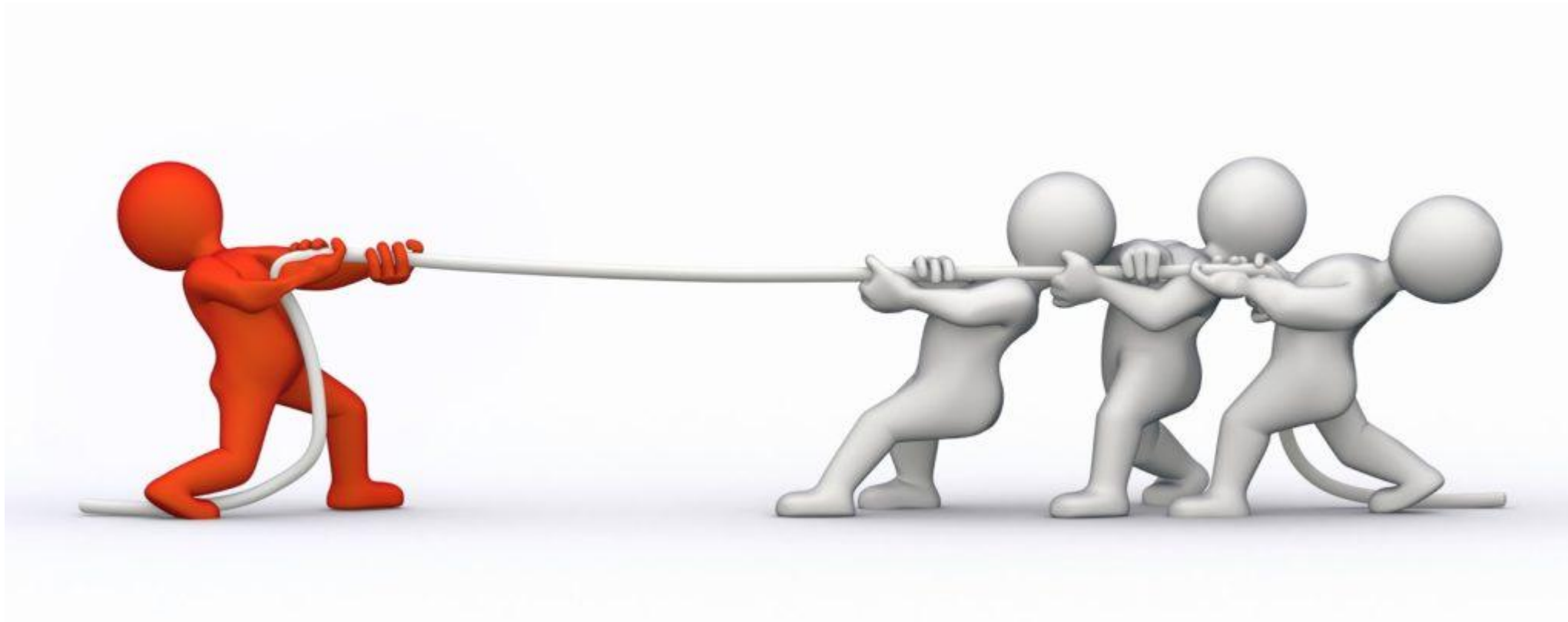


Маркетингові конкурентні стратегії



Маркетингова конкурентна стратегія – це:

Комплекс заходів

Маркетингова конкурентна стратегія — це цілісний комплекс заходів, розроблених для здобуття та утримання конкурентних переваг на ринку. Вона включає в себе всі аспекти діяльності компанії, від розробки продукту до взаємодії з клієнтами.

Відображення позиції

Ця стратегія відображає, яким чином компанія планує конкурувати, залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та розвиватися в довгостроковій перспективі. Вона формує основу для всіх маркетингових ініціатив.

Інструмент адаптації

Стратегія є важливим інструментом для адаптації до постійних змін ринку, технологічного прогресу та еволюції поведінки споживачів. Вона дозволяє компанії залишатися гнучкою та реактивною.



Конкурентна перевага фірми – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку. Сильна сторона фірми перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку (тобто має найвищий ранг).

Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

- організаційні;
- функціональні;
- переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

Сфери і показники конкурентних переваг фірми

Сфера конкурентних переваг	Показники конкурентних переваг
Організаційні конкурентні переваги	Розмір фірми
	Рівень мобільності
	Набутий досвід діяльності
	Ефективність менеджменту
	Фінансова могутність
	Розмір ресурсної бази
Функціональні конкурентні переваги	
Маркетинг	Імідж фірми
	Розмір і кількість цільових ринків
	Знання споживачів
	Переваги і інформації
	Ефективна цінова стратегія
	Ефективна комунікаційна політика
	Високий рівень сервісного обслуговування
	Ефективна стратегія товарного руху
Виробництво	Технологія
	Ефективність виробництва
	Якість товару
	Мобільність виробництва
	Економія на масштабах виробництва
Кадри	Кваліфікація персоналу
	Досвід практичної діяльності
Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	Контроль над каналами збуту
	Впливові контакти в галузі
	Підтримка уряду
	Доступ до фінансових ресурсів
	Доступ до матеріально-технічних ресурсів

Бостонська консультативна група у 1981 р. залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків – об’ємний, фрагментарний, тупиковий та спеціалізований

Об’ємний ринок – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто фірма, яка володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість фірми на такому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру. Прикладом об’ємного ринку є ринок будівельного обладнання.

Фрагментарний ринок дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це – незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір фірми, ні її ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих фірм з різним значенням рентабельності. Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг – магазини жіночого одягу, ресторани, фірми з ремонту та обслуговування автомобілів тощо. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об’ємний або спеціалізований ринок.

Тупиковий ринок, як і об’ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об’ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. Прикладом є металургійна і хімічна промисловість. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

Спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації фірми. Прикладом спеціалізованого ринку є ринок спеціалізованої техніки.

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення (Літл)	Стратегії лідерів
	Стратегії фірм із сильною позицією
	Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
	Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
	Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
Конкурентна перевага фірми на ринку (Портер)	Стратегія цінового лідерства
	Стратегія диференціації
	Стратегія концентрації
Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
	Стратегії челенджера
	Стратегії послідовника
	Стратегії нішера

Чотири основні типи конкурентних стратегій (за Ф. Котлером)

Філіп Котлер, відомий маркетинголог, виділив чотири базові ролі, які компанії можуть приймати на ринку, кожна з яких передбачає унікальний набір стратегічних підходів.

Ринковий лідер

Компанія, яка займає домінуюче положення на ринку. Її стратегія спрямована на утримання та розширення своєї частки, інновації та захист від конкурентів (40 %)

Нішер

Компанія, яка зосереджується на вузьких сегментах ринку, які ігноруються або недостатньо обслуговуються великими гравцями, створюючи унікальну цінність для цих ніш (10 %)



Челенджер

Конкурент, який прагне посісти місце лідера. Його стратегія характеризується агресивним завоюванням ринку, часто через цінові війни або інноваційні пропозиції (30 %).

Послідовник

Компанія, яка не прагне домінувати, але захищає свою частку ринку. Вона часто імітує дії лідера, але робить це ефективніше та з меншими ризиками (20 %)

Стратегії ринкового лідера: тріада успіху

Ринкові лідери повинні постійно працювати над збереженням та зміцненням своїх позицій, використовуючи три основні напрямки стратегічного розвитку.



Розширення місткості ринку

Пошук нових клієнтів, виявлення нових потреб і збільшення частоти та обсягів споживання продукту. Це може бути досягнуто через маркетингові кампанії, що просвічують споживачів, або розширення географії присутності.



Захист позицій

Збереження існуючої частки ринку від атак конкурентів. Це включає в себе постійні інновації в продуктах і послугах, гнучку цінову політику, зміцнення бренду та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів.



Підвищення ринкової частки

Збільшення своєї частки в межах існуючого ринку. Ця стратегія часто вимагає більш агресивних маркетингових зусиль, спрямованих на переманювання клієнтів від конкурентів або залучення нових споживачів до категорії.

Різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера

Основна стратегія	Стратегічні альтернативи
Стратегія збільшення місткості ринку	Залучення нових споживачів до товару фірми
	Пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми
	Збільшення обсягів споживання товару споживачами
Підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку	Поліпшення якості товару
	Модифікація товару
	Диверсифікація
	Завоювання цінового лідерства
	Активізація рекламної діяльності
	Активізація збутової діяльності
	Посилення інноваційного процесу
	Інтеграція
Захист ринкових позицій	Позиційний захист
	Фланговий захист
	Випереджувальний захист
	Мобільний захист
	Контрнаступ
	Стиснений захист

Приклад ринкового лідера - Coca-Cola

Coca-Cola є яскравим прикладом ринкового лідера, який успішно застосовує стратегії розширення та захисту ринку.

- Відкриття нових сегментів:** Компанія постійно шукає нові ніші, наприклад, розробляючи безалкогольні напої для дітей або продукти для здорового способу життя.
- Активна реклама:** Масштабні рекламні кампанії не лише підтримують впізнаваність бренду, але й стимулюють частоту споживання та асоціацію з позитивними емоціями.
- Захист позицій:** Через безперервні інновації в пакуванні, розробку нових смакових варіацій та лінійок продукції, Coca-Cola ефективно захищає свою частку від конкурентів, зберігаючи актуальність бренду.



Стратегії челенджерів: боротьба за лідерство

Челенджери — це компанії, які прагнуть змістити лідера з п'єдесталу, використовуючи сміливі та інноваційні підходи.

Агресивні маркетингові кампанії

Челенджери часто використовують сміливі та провокаційні рекламні кампанії, що можуть включати цінові війни або пряме порівняння з лідером ринку.

Впровадження нових продуктів і технологій

Інновації є ключовим інструментом челенджерів. Вони можуть пропонувати революційні продукти або використовувати нові технології, які надають їм перевагу.

Приклад: Tesla

Tesla ефективно кидає виклик традиційним автовиробникам, пропонуючи інноваційні електромобілі, що змінюють уявлення про транспорт. Їхня стратегія зосереджена на технологіях, сталості та прямому продажу.



Стратегії послідовників і нішерів: виживання та спеціалізація

Не всі компанії прагнуть до лідерства. Послідовники та нішери знаходять свої власні шляхи до успіху, фокусуючись на ефективності або спеціалізації.

Послідовники

- **Копіювання лідерів:** Вони часто адаптують успішні моделі лідерів, оптимізуючи їх та зменшуючи ризики.
- **Збереження стабільності:** Їхня мета — зберегти свою частку ринку, уникаючи прямих конфронтацій з лідерами.
- **Приклад:** Багато локальних брендів напоїв або продуктів харчування, які наслідують глобальні бренди, але орієнтуються на місцеві вподобання та дистрибуцію.



Нішери

- **Глибока експертиза:** Вони зосереджуються на вузьких сегментах, надаючи унікальну пропозицію, яка ідеально відповідає потребам цієї ніші.
- **Унікальна пропозиція:** Це може бути екологічно чиста продукція, преміум-сегмент або товари для специфічних хобі.
- **Приклад:** Компанії, що виробляють спеціалізоване обладнання для дайвінгу або органічну косметику, орієнтовану на дуже вузьку аудиторію.



Залежно від обсягів слідування **стратегію послідовника** поділяють на **три різновиди**:

- стратегія компіляції,
- стратегія імітації,
- стратегія адаптації.

Стратегія компіляції означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу. Таку стратегію використовують, наприклад, турецькі фірми-виробники одягу, які свої товари ідентифікують символікою відомих італійських фірм. У таких випадках дуже часто імідж фірми-лідера зазнає певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, як правило, значно нижча, ніж у лідера.

Стратегія імітації полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. Наприклад, польські фірми-виробники парфумів використовують назви відомих французьких фірм, але змінюють упаковку, ціну.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг челенджера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричинило підвищення його конкурентоспроможності).

Порівняно з лідером, челенджером та нішером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Залежно від співвідношення темпів зростання **фірми-нішера** та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- 1) стратегію підтримання позицій;
- 2) стратегію інтеграції;
- 3) стратегію виходу за межі ніші;
- 4) стратегію лідерства в ніші.

Маркетингові стратегії залежно від співвідношення між темпами зростання ніші та нішера

Темп зростання фірми-нішера	Темпи зростання ніші	
	зменшуються	збільшуються
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньовідомих фірм свідчить, що розпочинали вони ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші.

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширити свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

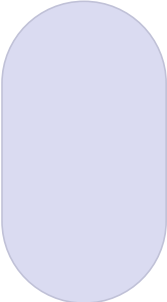
Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невмозі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості для їх задоволення – вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

Сучасні виклики та тренди в конкурентних стратегіях

Сучасний світ вимагає від компаній постійної адаптації до нових реалій, які формуються під впливом технологій, суспільних змін та глобальних викликів.



Цифрова трансформація і персоналізація маркетингу

Використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання для створення високоперсоналізованих маркетингових кампаній, що відповідають індивідуальним потребам споживачів.



Соціальний маркетинг і відповідальність бізнесу

Споживачі все більше цінують компанії, які демонструють соціальну та екологічну відповідальність. Інтеграція цих цінностей у бренд стає ключовим елементом конкурентної переваги.



Адаптація до нестабільності ринку

Гнучкість та швидке реагування на економічні кризи, політичні зміни та інші непередбачувані обставини є критично важливими для збереження стабільності та зростання бізнесу.

Ключові принципи розробки конкурентної стратегії

Ефективна конкурентна стратегія базується на кількох фундаментальних принципах, які допомагають компанії успішно орієнтуватися на ринку.

1.

Аналіз конкурентного середовища

Глибоке розуміння сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій та ринкової позиції, а також власних внутрішніх ресурсів та можливостей.

2.

Визначення унікальної ціннісної пропозиції

Чітке формулювання того, що робить продукт або послугу унікальними та привабливими для цільової аудиторії, і чому споживачі повинні обрати саме вашу компанію.

3.

Гнучкість і постійне оновлення

Стратегія не є статичною. Вона повинна постійно переглядатися та адаптуватися відповідно до змін у ринковому середовищі, технологічному прогресі та потребах споживачів.

Стратегія – це шлях до лідерства

Успіх на ринку не є випадковістю, а результатом ретельно спланованих та реалізованих конкурентних стратегій. Компанії, які розуміють свою роль на ринку та активно працюють над своїми конкурентними перевагами, не лише виживають, а й процвітають у будь-яких умовах. Важливо пам'ятати, що стратегія – це безперервний процес аналізу, адаптації та інновацій.



Виживання та процвітання

Правильно обрані стратегії допомагають бізнесу не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й динамічно розвиватися, досягаючи нових вершин.



Інновації та адаптація

Поєднання інноваційного підходу, глибокого аналізу ринку та здатності до швидкої адаптації є ключовим для побудови стійкої конкурентної переваги.



Шлях до лідерства

Кожна компанія має потенціал стати лідером у своїй ніші або на всьому ринку, якщо обере правильну маркетингову стратегію та послідовно її реалізовує.