**Тема 7.МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій.
2. Маркетингові стратегії ринкового лідера.
3. Маркетингові стратегії челенджерів.
4. Маркетингові стратегії послідовників.
5. Маркетингові стратегії нішерів.

**1. Сутність і класифікація маркетингових конкурентних стратегій**

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними озна­ками (табл. 7.1).

Американський маркетолог Артур Літл, наприклад, виділяє марке­тингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій.

*Таблиця 7.1*

#### Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автори класифікації | Класифікаційні ознаки | Різновиди маркетингових конкурентних стратегій |
| А. Літл | Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення | 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 |
| М. Портер | Конкурентна перевага фірми на ринку | Стратегія цінового лідерства |
| Стратегія диференціації |
| Стратегія концентрації |
| Ф. Котлер | Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування | Стратегії ринкового лідера |
| Стратегії челенджера |
| Стратегії послідовника |
| Стратегії нішера |

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 7.2).

**Лідируюча (домінуюча) позиція** — означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

## Таблиця 7.2

Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурента позиція фірми | Характеристика позиції |
| Лідируюча (домінуюча) позиція | Сильні ринкові позиції |
| Здійснює основний вплив на ринок збуту |
| Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку |
| Сильна позиція | Стійка ринкова позиція |
| Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій |
| Низька вразливість від конкурентних протидій |
| Необхідність враховувати дії лідера |
| Сприятлива позиція | Специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової Ніші) |
| Значні можливості для поліпшення ринкових позицій |
| Задовільна позиція | Сприятливі ринкові можливості |
| Невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій |
| Конкурентна вразливість |
| Незадовільна позиція | Значна конкурентна вразливість |
| Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції |

**Сильна позиція** дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, **не** ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

**Сприятлива позиція** означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

**Задовільна позиція** передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

**Незадовільна** позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конку­рентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

1. стратегія цінового лідерства;
2. стратегія диференціації;
3. стратегія концентрації.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

1. маркетингові стратегії ринкового лідера;
2. маркетингові стратегії челенджера;
3. маркетингові стратегії послідовника;
4. маркетингові стратегії нішера.

**Ринкові лідери** — це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

**Челенджери** — це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

**Послідовники** — це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

**Нішери** — це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином (рис. 7.1):

* ринкові лідери займають 40% ринку;
* челенджери — 30%;
* послідовники — 20%;
* нішери — 10%.

**2. Маркетингові стратегії ринкового лідера**

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.

Світовими ринковими лідерами є:

"Кодак" — на ринку фотографій;

"Проктер енд Гембл" — на ринку санітарно-гігієнічних товарів;

"Жилетт" — на ринку засобів для гоління;

"Дженерал Моторе" — на ринку автомобілів;

"Кока-Кола" — на ринку легких напоїв;

"Мак Доналдс" — на ринку кафе швидкого обслуговування;

"Ксерокс" — на ринку копіювальної техніки;

"Катерпіллар" — на ринку землеобробної техніки.

Бути ринковим лідером — це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяль­ність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямах:

1. шукати шляхи розширення місткості ринку,
2. захищати свої ринкові позиції,
3. намагатися збільшити свою ринкову частку.

Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси випливають три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера:

* стратегія розширення місткості ринку,
* стратегія захисту позицій,
* стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

**Стратегія розширення місткості ринку** може бути реалізована трьома засобами:

* пошук нових споживачів,
* пошук нових потреб,
* збільшення обсягів споживання товарів фірми.

*Пошук нових споживачів* заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують деякі його параметри. Класичним прикладом пошуку нових споживачів є діяльність фірми "Джонсон і Джонсон" щодо залучення до дитячого шампуню членів усієї родини.

*Пошук нових потреб* орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Прикладом вдалого застосування стратегії розширення місткості ринку через виявлення нових сфер використання товару є діяльність фірми IBM — світового лідера на ринку комп'ютерів. Як відомо, фірма IBM відзначається тим, що однією з перших почала застосовувати концепцію маркетингу, тобто орієнту­ватися на потреби споживачів. У 1940-х роках IBM випустила один із своїх перших комп'ютерів, який призначався для наукових цілей. Взагалі фірма IBM вийшла в комп'ютерний бізнес завдяки інтересу її засновника Томаса Уотсона до астрономії. І перші комп'ютери IBM використо­вувалися для розрахунків колишніх, тогочасних і майбутніх фаз Місяця. Але несподівано IBM помітила інтерес до комп'ютерів з боку комерційних підприємств, які намагалися їх використовувати для підрахунків фонду заробітної плати. IBM негайно зреагувала на цей попит, хоч це і суперечило її попереднім уявленням про використання комп'ютера. І за чотири наступні роки IBM стала лідером на ринку комп'ютерів.

Цей приклад, як і багато Інших, свідчить про необхідність вивчати методи і шляхи використання товару споживачами, оскільки дос­лідження стверджують, що більшість товарів знайшли нову сферу використання саме завдяки ініціативі споживача.

Але засновувати стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно упереджувати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. У цьому аспекті прикладом є діяльність фірми "Дюпон" — винахідника нейлону — з поширенням сфер його використання.

Пошук нових споживачів і нових потреб стратегії розширення місткості ринку є відтворенням стратегії розвитку ринку як різновиду стратегії інтенсивного росту.

*Збільшення обсягів споживання* товару споживачами реалізується шляхом активної рекламної діяльності, коли реклама спонукає до збільшення обсягів та частоти використання товару. Так, у рекламі нам пропонують одночасне споживання двох подушечок жувальної гумки "Орбіт", або одночасне використання шести приманок для тарганів.

Французька фірма "Мішелін", лідер на ринку автопокришок, спонукає власників автомобілів до збільшення їзди на автомобілях, що, безумовно, призводить до необхідності частіше змінювати автопокришки. З цією метою "Мішелін" випускає дорожні карти, в яких є опис цікавих місць, які слід відвідати. Також фірма розробила систему ранжування французьких ресторанів за трьохзірковою ознакою, причому най престиж ніш і ресторани опинилися на півдні Франції, тоді як більшість працюючого населення зосереджена на півночі.

Збільшення обсягів споживання є реалізацією стратегії глибокого проникнення на ринок як різновиду стратегії інтенсивного росту.

*Таблиця 7.3*

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 |

**Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості**

ринку — ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера.

Як ілюструє модель М. Портера (рис. 7.2), ріст ринкової частки — це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

* законодавче обмеження,
* зростання витрат фірми,
* формування комплексу маркетингових засобів.

**Законодавче обмеження** зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

**Зростання витрат фірми** на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і таким чином знизити прибут­ковість. Існує залежність між зростанням ринкової частки і прибутковістю фірми. Вона відтворена на рис. 7.2.

Рисунок 7.2 показує, що коли ринкова частка фірми перевищує межу 50%, прибутковість фірми починає зменшуватися.

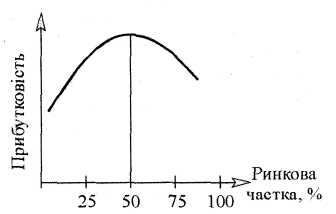


Рис. 7.2. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

Зменшення прибутковості пояс­нюється такими чинниками:

* конкуренти посилюють бо­ротьбу за ринкову частку, яка змен­шується;
* підвищуються витрати на систему просування в комплексі маркетингових засобів;
* зростають витрати на зако­нодавчу підтримку ринкової част­ки, яка сягнула за межу законодав­чо дозволеної.

Під **час формування комплексу маркетингових засобів** необхідно враховувати, що існує ризик неправильної стратегії маркетингового міксу. Той комплекс маркетингових засобів, який був ефективним під час формування певної ринкової частки, може бути неефективним за час її зростання.

Дослідження свідчать, що ринкова частка зростатиме швидшими ніж у конкурентів темпами за таких умов:

1. розширення товарного асортименту,
2. виведення на ринок нових товарів,
3. поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів,
4. витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:

* вкладання коштів у розвиток збутової діяльності зумовлює збіль­шення ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;
* збільшення витрат на рекламу призводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;
* збільшення витрат на стимулювання збуту спричинює зростання ринкової частки фірм будь-якої сфери бізнесу.

**Стратегія захисту позицій** — важливий і необхідний напрям стратегіч­ної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Стратегія захисту позицій дуже складна, бо ринковий лідер, як правило, має значну кількість товарних позицій і ринків збуту. Виникає проблема: які товарно-ринкові позиції треба утримати, які посилювати, а від яких доречно відмовитися?

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій.

Найголовнішим принципом утримання першості є *активна іннова­ційна політика.* Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболюваль­них засобів фірма "Тайленол" обігнала фірму "Байєр", яка була винахідником аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, *що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці.* Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма "Дженерал Моторс" залишила сегмент малих автомобілів на ринку Сполучених Штатів Америки, як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США.

Таким чином, ринковий лідер інколи свідомо повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли *конкуренти засто­совують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера,* і роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів.

Цей принцип полягає у використанні моделі "Захисник", яку розробили професори США Джон Хаузер та Стів Шуган. Основні положення цієї моделі включають рекомендації щодо елементів комплексу маркетингових засобів у наведеній вище ситуації:

* лідер мусить знижувати ціни, якщо ринок несегментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишатися високою на деяких найменш вразливих сегментах. Рішення у сфері цінової політики матимуть вирі­шальне значення і впливатимуть на інші елементи маркетингового ком­плексу;
* лідер повинен переглянути свої витрати на фізичне розподілення товарів, тобто товарорух, з метою винайдення шляхів їх зменшення. Так, наприклад, доречно відмовитися від послуг торговельних посередників, які не в змозі підтримувати низьку ціну реалізації кінцевому споживачеві;
* у галузі товарної політики лідер основну увагу мусить приділяти сформованій конкурентній перевазі свого товару, а не репозиціонувати свої зусилля на ті якості, на яких робить наголос конкурент, котрий атакує. Яскравим доказом щодо цього є наведений Ф. Котлером приклад з діяльності компанії "Х'юблінк інк" — виробника "Смирновської горілки": коли на ринку з'явився конкурент — фірма "Вольфшмідт", яка запро­понувала товар, аналогічний "Смирновській горілці", але дешевший за ціною, фірма "Х'юблін" у своїй маркетинговій стратегії, захищаючи свої ринкові позиції, відстоювала основну конкурентну перевагу свого това­ру — його престижний імідж — і виграла конкурентну боротьбу;
* у політиці просування лідер повинен використовувати не інформа­тивний, а престижний, іміджевий характер реклами.

Модель "Захисник" була розроблена під конкретну ринкову ситуацію; коли на ринку знеболювальних засобів, де лідером був "Тайленол", з'явився "Датрил", товар фірми "Брістол Майєрс", який був розрекламований як "такий самий гарний, як "Тайленол", тільки дешевший".

Використовуючи модель "Захисник", "Тайленол" негайно знизив ціну до рівня "Датрилу" і розширив свій товарний асортимент, додавши до нього "Екстра Тайленол". Завдяки застосуванню цих засобів "Тайленол" залишився лідером на ринку знеболювальних засобів.

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Тобто ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.

Найбільш загальні фактори, які сприяють утриманню позицій ринко­вого лідерства, такі:

1. Орієнтація всієї діяльності фірми на дослідження і задоволення потреб споживачів.
2. Орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку. Наприклад, фірма "Procter & Gamble" розробляла нову протикарієсну зубну пасту "Крест" протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст.
3. Активна інноваційна діяльність. Ринковий лідер, як правило, є законодавцем інноваційного процесу на певному ринку збуту. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі.
4. Спрямованість на високу якість товарів. На відміну від компаній, які використовують стратегію "зняття вершків", успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний товар, постійно працює над його вдосконаленням з метою підвищення якості.
5. Розширення товарного асортименту. Ринковий лідер повинен постійно поповнювати товарний асортимент новими різновидами товарів.
6. Активна рекламна діяльність. Дослідження показують, що ринковий лідер, як правило, посідає перші місця у переліку витрат на рекламу.
7. Надання значної уваги торговельним посередникам, формуванню та управлінню каналами розподілу товарів.
8. Використання системи франчайзингу з метою територіального розширення ринку збуту своїх товарів.
9. Ефективне сервісне обслуговування. Наприклад, фірма "Caterpillar" постачає запчастини до свого обладнання протягом 24 год. до будь-якої країни світу.
10. Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту. Тобто ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб недопустити появи серйозних конкурентів.
11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів. Як правило, звання "найкраща маркетингова компанія" супроводжується званням "найкраща виробнича компанія" на певному ринку збуту. Ринковий лідер витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу.

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, а ринкового лідера та його конкурентів як суб'єктів "військових дій" на цій арені, все розмаїття захисних стратегій ринкового лідера поділяємо на такі різновиди (рис. 7.3):

1. позиційний захист,
2. фланговий захист,
3. випереджувальний захист,
4. контрнаступ,
5. мобільний захист,
6. відступ.



Рис. 7.3. Різновиди стратегії захисту ринкового лідера

**Позиційний захист** полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але ринкові умови з необхідністю передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідність інноваційного розвитку. Тому стратегія позиційного захисту має короткостроковий характер. Свого часу Генрі Форд, засновник автомобіле-будування, винахідник конвеєра, був лідером на ринку автомобілів. Але зосередження уваги тільки на одній "Т" — моделі автомобіля і неувага до ринкових змін поставила його фірму на грань банкрутства.

**Фланговий захист** означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість. Така ситуація потребує ретельного вивчення, оскільки, як вже зазначалося, відмова від сегментів, які втрачають прибутковість, може бути початком вторгнення в даний сегмент фірм-конкурентів і втрати лідером своїх конкурентних позицій.

**Упереджувальний захист** означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ. Основна мета стратегії упереджувальної оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

* упровадження "партизанських атак", тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримування загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;
* тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища, якої дотримуються, наприклад, фірма "Seiko", яка випускає понад 200 тис. моделей наручних годинників і розповсюджує їх по всьому світу;
* використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту. Так, фірма "Texas Instruments", упроваджуючи нову технологію, знижує витрати вироб­ництва і ціни па свої товари, формує імідж цінового лідера і всіляко його підтримує. Це виступає сильним стримуючим фактором щодо ініціативи конкурентних нападів на лідера та бажання нових конкурентів увійти до даного ринку збуту.

**Контрнаступ** — це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу. Основна складність полягає в тому, щоб адекватно оцінити обстановку, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

**Мобільний захист** — це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегій — стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації. Таким чином, стратегія мобільної оборони передбачає дію ефекту синергії: взаємопосилюючими у цьому разі є стратегії захисту та росту.

**Стратегія відступу** як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює немож­ливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій у результаті виснаж­ливої конкурентної боротьби. Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії— виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків.

Як правило, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях: лідер відмовляється від найслабкіших позицій з метою концен­трації зусиль і утримання своїх конкурентних переваг.

**3. Маркетингові стратегії челенджерів**

Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери − це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки (від англійського слова "to challenge" − кидати виклик).

Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

Челенджер може атакувати три види фірм:

1. — ринкового лідера;
2. — аналогічну фірму-челенджера;
3. — меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспек­тивно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма "Pepsi Cola" − відносно "Coca Cola". Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але "Coca Cola" досі не втрачає ринкової першості.

Іншими відомими парами "челенджер-лідер" є такі: "Canon" − "Xerox", "Komatsu" − "Caterpillar", "Ford" − "General Motors", "Colgate" − "Procter & Gamble", "Bic" − "Gillette", "Burger King" − "Me Donalds", "Fuji" − "Kodak".

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди (рис. 7.4):

* фронтальний наступ;
* фланговий наступ;
* обхідний наступ.

**Стратегія фронтального наступу** полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки, як вчить військова стратегічна наука, якщо супротивник має хороші позиції (в нашому випадку це ринковий лідер), то необхідно мати троєкратну перевагу сил, або кращі вогняні позиції. Інакше фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

Для того щоб оцінити можливість використання стратегії фронталь­ного наступу, існує перелік маркетингових критеріїв, які слід проана­лізувати (табл. 7.4).

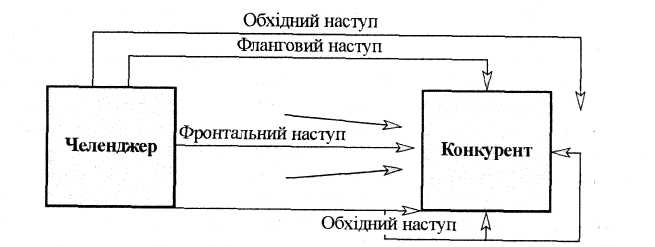


Рис. 7.4. Різновиди стратегії наступу челенджера

**Стратегія флангового наступу** має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. її сутність полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Класична військова формула проголошує, що під час наступу необхідно спрямувати найсильнішу зброю на найслабкішу позицію супротивника. Ця формула є основою стратегії флангового наступу. Так, челенджер відшукує ті потреби, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити. Це — своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук іде в двох напрямах — географічному та сегментному.

### Таблиця 7.4

## Маркетингові критерії для оцінки стратегії наступу з позиції фірми-челенджера

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Рейтинг |
| 1. Рівень задоволення потреб споживачів | 15 |
| 2. Можливості для розвитку товарів, які випускає фірма-челенджер | 5 |
| 3. Успішна комерціалізація нових товарів | 7 |
| 4. Успішний вихід на нові ринки протягом останніх десяти років | 7 |
| 5. Принципова орієнтація на споживача усіх сфер діяльності фірми | 10 |
| 6. Орієнтація фірми на прибуток | 10 |
| 7. Наявність чіткої довгострокової стратегії розвитку | 8 |
| 8. Ефективніша структура витрат, ніж у конкурента | 12 |
| 9. Упровадження або активне слідування останнім інноваціям на головнів ринках збуту | 8 |
| 10. Рівень інвестицій в обладнання, рекламу, наукові розробки, кадровий потенціал адекватний конкуренту | 8 |
| 11. Постійне поліпшення якості товарів | 10 |
| Загальна оцінка стратегії | 100 |

Наприклад, конкуренти IBM шукають можливість розмістити свої зусилля в невеликих містах, які залишилися поза увагою IBM. Японські автомобільні фірми почали експансію на ринок США з сегмента малих автомобілів, який свого часу залишили американські фірми-виробники як безприбутковий. Сьогодні японські фірми розширюють свою діяльність на американському ринку, виходять на всі його сегменти, в тому числі і на сегмент престижних автомобілів.

Таким чином, якщо увага конкурента послаблена на одному з товарно-ринкових сегментів, це є підставою для впровадження стратегії флангового наступу фірми-челенджера (за умови наявності її внутрішніх можливостей реалізувати цю зовнішню умову).

**Стратегія обхідного наступу** як і стратегія флангового наступу, передбачає "використання" слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу. Її різновидом є стратегія "партизанського" наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін — "партизанський маркетинг" (guerilla marketing), який підкреслює наступальну сутність маркетингу. Головна мета партизанського маркетингу — активно, наполегливо, крок за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Основу будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги, якою може бути:

* нижча, ніж у конкурента, ціна. Наприклад, фірма "Fuji" встановила на фотопапір ціну на 10% нижчу, ніж "Kodak". Ринковий лідер "Kodak" вирішив не знижувати ціну, і в результаті "Fuji" розширила свою ринкову частку. Фірма "Komatsu" постійно підвищує якість своїх товарів і одночасно намагається знижувати ціну. Порівняно з ринковим лідером — фірмою "Caterpillar" — різниця в ціні досягає іноді дуже значної величини (40%) на користь челенджера, що, безумовно, підвищує його ринкові позиції;
* використовуючи низьку ціну як основу стратегії наступу, необхідно враховувати два принципи: по-перше, якість товару має бути адекватною якості товару конкурента, по-друге, споживачі повинні реагувати на нижчу ціну більшим обсягом покупок (попит має бути еластичним). У разі недотримання цих принципів нижча ціна не стане конкурентною перевагою;
* використання комбінації "ціна - якість". Наприклад, на ринку цінової конкуренції вдалою є стратегія низької ціни на товари невисокої якості (на ринку України це, наприклад, товари китайських та турецьких фірм-виробників);
* вища якість товару (ціна має бути високою). Наприклад, обсяг продажу автомобілів "Mercedes" перевищив обсяг продажу автомобілів "Каділлак" (фірма "Форд") завдяки вищій якості (навіть за вищої ціни);
* застосування широкого асортименту товарів. Наприклад, фірма "Colgate" реалізує на ринку України велику кількість різновидів зубних паст;
* краще сервісне обслуговування. Наприклад, фірма IBM досягла ринкової першості значною мірою завдяки вищому рівню сервісного обслуговування: коли в 1940-х роках IBM вийшла на ринок комп'ютерів для комерційних підприємств, вона мала серйозного конкурента в особі фірми "Юнівек". Комп'ютери "Юнівек" мали кращі технічні показники, але IBM запропонувала підготовку програмістів для комерційних підприємств, і завдяки цьому досягла ринкового лідерства. IBM і сьогодні вважає сервісне обслуговування основою своєї маркетингової діяльності;
* зниження виробничих витрат — ключова стратегія багатьох японських фірм під час вторгнення на іноземний ринок збуту.

Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька факторів конкурентних переваг.

**4. Маркетингові стратегії послідовників**

До категорії "послідовники" належать ті фірми, які основне марке­тингове спрямування своєї діяльності вбачають у використанні мар­кетингової стратегії і тактики ринкового лідера.

Деякі фірми вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію челенджера. Політика "освідомленого паралелізму" є основною в капіталомістких несегментованих галузях, таких як сталеплавильна, хімічна, виробництво хімічних добрив. У цих галузях можливості для товарної та іміджевої диференціації низькі, рівень сервісного обслуго­вування майже однаковий, цінова еластичність попиту висока, ринкова частка залишається стабільною протягом тривалого часу. Щоб змінити конкурентну структуру ринку, треба здійснити дуже вагомі заходи, які під силу дуже обмеженій кількості фірм. Тому політика слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм.

Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності — утримання існуючих споживачів.

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускатиме послідовник, — це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь).

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

* ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфрон­тації з іншими фірмами;
* першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підви­щення ринкової частки;
* орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії;
* мінімум витрат на інновації.

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

Слідування за лідером може бути повним (тобто "крок у крок"), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибірковим (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди (рис. 7.5):

Стратегія компіляції

Наслідування лідера “крок у крок” за усіма елементами його маркетингової стратегії. Загроза іміджу ринкового лідера

Стратегія імітації

Наслідування окремих елементів маркетингової стратегії ринкового лідера з внесенням певних відмінностей до комплексу маркетингових засобів

Стратегія адаптації

Вдосконалення деяких елементів маркетингової стратегії ринкового лідера або адаптація його стратегії до певних ринків збуту. Основна стратегія для переходу в категорію “челенджер”

Послідовник

Рис. 7.5. Різновиди маркетингових стратегій послідовника

* 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.

**5. Маркетингові стратегії нішерів**

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій. Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком *застосування* різних класифікаційних факторів марке­тингових стратегій.

* За класифікацією *M. Портера,* стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування абоконцентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд *із стратегіями* цінового лідерства і диференціації.
* За класифікаційною *ознакою* вибору цільового ринку фірми стратегія ринкової ніші, *яка ще* має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.
* Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегмен­тації ринку, *то* стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диферен­ційованого маркетингу.
* Як різновид конкурентних стратегій фірми, за класифікацією Ф. Котлера, стратегії ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу − орієнтацію на виявлення і задоволення специфічних потреб *споживача.*

Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору *різних* класифікаційних ознак, вона завжди має однакову сутність: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм.

Вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

* Конкуренцію;
* цільовий ринок;
* власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги;
* особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам.

Обрана ринкова ніша має забезпечувати фірмі:

* прибутковість;
* потенціал росту (ринкова перспективність);
* відповідність ресурсним можливостям фірми;
* низький ризик конкуренції;
* спроможність фірми відстояти свої ринкові позиції в ніші.

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як зазначалося, полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікованою за такими ознаками:

* за географією;
* за кінцевим споживачем;
* за співвідношенням "ціна − якість товару";
* за сервісним обслуговуванням;
* за різновидами споживачів;
* за показниками товару.

*Таблиця 7.*

#### Місце стратегії ринкової ніші в класифікаційній структурі

#### маркетингових стратегій

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Різновиди маркетингових стратегій |
| 1. За різновидом конкурентних переваг (за класифікацією М. Портера) | **Стратегія ринкової ніші (стратегія фокусування)** |
| Стратегія цінового лідерства |
| Стратегія диференціації |
| 2. За принципом вибору цільового ринку фірми | **Стратегія ринкової ніші (стратегія одно сегментної концентрації)** |
| Стратегія товарної спеціалізації |
| Стратегія сегментної спеціалізації |
| Стратегія селективної спеціалізації |
| Стратегія повного охоплення ринку |
| 3. За рівнем сегментації ринку збуту | **Стратегія ринкової ніші (стратегія концентрованого маркетингу)** |
| Стратегія недиференційованого маркетингу |
| Стратегія диференційованого маркетингу |
| 4. Конкурентні позиції фірми на ринку (за класифікацією Ф. Котлера) | **Стратегія ринкової ніші (стратегія нішера)** |
| Стратегія ринкового лідера |
| Стратегія челенджера |
| Стратегія послідовника |

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: так, фірма "Sony" починала з виходу на ринок дешевих портативних радіоприймачів. І тільки закріпивши свої позиції на цьому ринку, фірма перейшла до освоєння інших сегментів ринку.

Стратегія ринкової ніші також дуже часто є базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера. 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.

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

Рис. 7.6. Маркетингові стратегії залежно від співвідношення між темпами зростання ніші та нішера

**Стратегія підтримання позицій** застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширяти 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 не в змозі 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** можливостіїх задоволення — вона маг неї 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 залишай діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибут­ковою.

**КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Які Ви знаєте різновиди класифікацій маркетингових конку­рентних стратегій?
2. Які фірми належать до категорії ринкових лідерів?
3. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера?
4. У чому сутність стратегії збільшення місткості ринку? Наведіть приклади її практичного застосування в діяльності відомих Вам фірм.
5. У чому сутність стратегії підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку? Наведіть приклади практичного застосування цієї стратегії.
6. Які Ви знаєте різновиди стратегії захисту ринкового лідера? У чому їх сутність? Наведіть приклади їх практичного застосування.
7. Які фірми належать до категорії челенджерів?
8. Які Ви знаєте різновиди маркетингових стратегій челенджерів?
9. Охарактеризуйте відомі Вам різновиди маркетингових стратегій наступу, які використовують челенджери. Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.

10. Які фірми належать до категорії послідовників?

11. Які існують стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-послідовників?

12.У чому сутність стратегій компіляції, імітації та адаптації? Наведіть приклади їх практичного застосування з діяльності відомих Вам фірм.

1. Які фірми належать до категорії нішерів?
2. Чому стратегія ринкової ніші відіграє особливо важливу роль у стратегічному маркетингу?
3. Які можливі стратегічні альтернативи в маркетинговій діяльності фірм-нішерів?
4. Наведіть приклади відомої Вам фірми-нішера та охарактеризуйте сутність її маркетингової стратегії.