

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

1. Види конкурентних стратегій

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку.

Конкурентна стратегія вужча за масштабом, ніж ділова. Ділова стратегія торкається не тільки питання про те, як проводити конкуренцію, а й відображає функціональні стратегії, дії і плани посібника з роботи в різноманітних умовах галузі (не тільки пов'язаних з конкуренцією), а також те, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців. Компанії в усьому світі застосовують різні засоби щодо залучення покупців, завойовуючи їхню довіру на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. З тих пір як керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність специфічної ситуації компанії і ринкового середовища, існує безліч варіантів і нюансів стратегії. У цьому контексті існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів (табл. 1).

Таблиця 1

Відмітні риси основних конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами та диференціація	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу та мають інші потреби від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям більшої цінності за їх гроші	Нижчі витрати в ніші або властивість запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їхнім вимогам і смакам
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнята якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару від гарних до чудових, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегмента
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості та погіршення основних характеристик товару	Пошук шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення створити чудовий товар	Впровадження особистих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає ніші

Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зменшення витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни/ гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити. Концентрація на декількох ключових відмітних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту/ послуги одночасно	Підтримка рівня обслуговування ніжш вищого, ніж у конкурентів; завдання — не знижувати іміджу компанії і не розпорошувати зусиль, освоєюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Визначення стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Зокрема це стосується того, як керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу фірма має намір задіяти, які традиції у сфері стратегічних рішень існують на фірмі тощо. Аналіз практики вибору стратегій показує, що існують загальні підходи до формулювання стратегії. Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи розроблення стратегії поведінки фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний з *лідерством у мінімізації витрат виробництва*. Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Результатом стає

завоювання більшої частини ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати раціональну організацію виробництва, постачання, технології й інженерно-конструкторську базу, систему збуту продукції. Маркетинг за цієї стратегії не обов'язково повинен бути високорозвинутий.

Другий підхід пов'язаний зі *спеціалізацією у виробництві продукції*. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг, щоб лідирувати в своїй сфері. Це приводить до того, що покупці вибирають продукцію цієї фірми, навіть якщо вона дорожча. Фірми, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати великий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до *фіксації та концентрації зусиль* фірми на *визначеному сегменті ринку*. У цьому випадку фірма досконально з'ясовує потреби сегмента ринку до визначеного виду продукції. Фірма може прагнути зниження витрат і/або проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Однак обов'язковим для проведення цієї стратегії є те, що фірма повинна здійснювати свою діяльність насамперед на аналізі потреб клієнтів визначеного сегмента ринку.

Класифікація конкурентних стратегій (рис. 1; табл. 2):

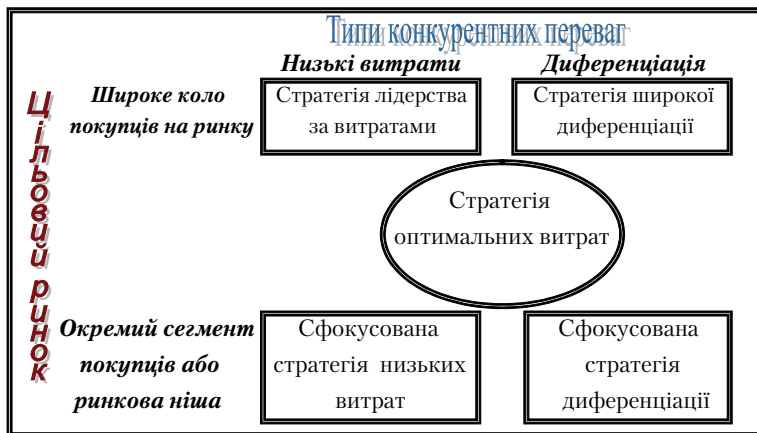


Рис. 8.1. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером)

- 1) **стратегія лідерства за витратами** — передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

Таблиця 2

Конкурентні стратегії

Стратегії	Необхідні ресурси й навички	Вимоги до менеджерів	Ризики застосування
Стратегія диференціації	Навички до маркетингової діяльності. Особлива увага й капіталовкладення в НІОКР. Творчі здатності персоналу. Висока торговельна марка й репутація. Тривалі традиції, налагоджені зв'язки з каналами розподілу, глибоке знання ринку	Пріоритет маркетинговим дослідженням ринку, а також якості над кількістю. Координація НІОКР. Мотиваційне середовище для творчої діяльності. Високе позиціонування товару на ринку (елітність, якість-люкс)	Небезпека імітацій з боку товарів з привабливішими властивостями. Загроза появи нових технологій. Зневага до ціни й схованих у ній витрат. Зниження значимості товару для покупців. Не поєднується зі стратегією лідерства за витратами. Разом з фокусуванням дає більше виражену диференціацію
Стратегія лідерства по витратах	Значні інвестиції. Наявність доступу до капіталу. Наявність інжинірингових навичок. Ефективне нормування робіт, простота й легкість виготовлення, низькозатрачені системи, розподіл скорочення витрат	Регулярний контроль над витратами, надійна організаційна структура із системою розподілу повноважень. Стимули для досягнення високої якості й підвищення продуктивності	Небезпека імітацій, способів, методів, технологій і виробничих процесів. Поява нових, більш ефективних технологій. Зневага маркетинговими дослідженнями. Вплив інфляції на досягнення стратегії. Не поєднується зі стратегією диференціювання. Разом з фокусуванням дає нижчі витрати

Продовження табл. 2

Стратегія фокусування	Додаткові вкладення в точні дослідження ринків, пошук нових сегментів і ніш, організація нових каналів розподілу й збуту	Здатність знаходити нові ринки, нові сегменти й незайняті конкурентами ринкові ніші	Імітація фокусування іншими фірмами. Втрата привабливості товару для сегмента через розмивання його меж і ринку в цілому, або через зникнення попиту на товар. Небезпека виділення конкурентами ще більш локального сегмента ринку
-----------------------	--	---	---

- 2) **стратегія широкої диференціації** — спрямована до надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і сприяють збільшенню кількості покупців;
- 3) **стратегія оптимальних витрат** — дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;
- 4) **стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):**
 - **заснована на низьких витратах** — орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва;
 - **заснована на диференціації продукції** — ставить на меті забезпечити представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку;
- 5) **стратегія упередження** — найчастіше використовується фірмами в галузях, що перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу, який не завжди нейтралізують конкуренти.

2. Стратегія лідерства за витратами

Конкурентний підхід, який ґрунтується на низьких повних витратах виробництва, найбільш доцільний тоді, коли на ринку багато покупців, чутливих до ціни. Основне завдання цієї стратегії полягає в створенні стійкої переваги за витратами над конкурентами, які пропонують низькі ціни, шляхом завойовування частки ринку за цінами конкурентів або отримання додаткового прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага за витратами приносить прибуток доти, поки конкуренти не почнуть агресивних спроб знизити ціни та збільшити обсяг продаж. Успішно діючим компаніям — лідерам за витратами виключно легко вдається знаходити шлях зниження витрат у своєму бізнесі. Досягнення лідерства за витратами звичайно означає низькі витрати виробництва щодо конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак, застосовуючи цю стратегію, важливо не піддатися ризику створення занадто дешевого товару, що може викликати недовіру покупця. Для досягнення переваги за витратами загальні витрати виробництва фірми на всьому ланцюжку цінностей повинні бути менше сукупних витрат конкурентів.

На рис. 8.2 зображені основні фактори, що зумовлюють можливість досягнення переваг низьких витрат.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, якщо:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих фірм незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих фірм, дозволяє фірмі-виробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною галузі [2]. Успіх конкурентної стратегії диференціації потребує відповідності між потребами в диференціації, які мають споживачі, та можливостями фірми забезпечити цю диференціацію.



Рис. 2. Напрями і фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами

Значні переваги низьких витрат можуть виникати при знаходженні шляхів реструктуризації, скороченні зайвих витрат і створенні основ для більш економічної роботи. *Основні шляхи, за якими компанії можуть досягти переваги за витратами, створюються на основі перегляду ланцюжків цінностей, а саме:*

- спрощення розроблення товару;
- видалення надмірностей, пропозиція товару чи послуги без непотрібних прикрас, скорочення витрат, пов'язаних із множинністю рис і характеристик;
- реінжиніринг основних виробничих процесів з метою скорочення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- використання більш простої, менш капіталомісткої чи більш раціональної технології;
- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- використання продаж кінцевому споживачу та маркетингових підходів, що скорочують часто невинновдані, великі витрати й прибутки оптових і роздрібних торговців (витрати й прибутки оптово-роздрібноі ланки в ланцюжку цінностей часто складають 50% від кінцевої ціни, що платить покупець);
- перенесення виробничих потужностей ближче до споживача / постачальника, щоб зменшити витрати на постачання матеріалів і відвантаження продукції;
- досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції «вперед та назад» порівняно з конкурентами;
- впровадження в життя підходу «щось для кожного» та фокусування на обмеженому наборі товарів / послуг з метою задоволення спеціальних, але важливих вимог покупця й усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Виробники з низькими витратами досягають переваг за рахунок постійної економії в усіх ланках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги. Звичайно

виробники з низькими витратами мають корпоративну культуру, орієнтовану на економію, що характеризується нетерпимістю до втрат, активним дотриманням бюджетних вимог, широкою участю персоналу в контролюванні рівня витрат і відсутністю привілеїв у роботі виконавців. Хоча компанії, що працюють з низькими витратами, є чемпіонами з ощадливості, вони агресивні в пошуку засобів на інноваційні проекти, які обіцяють подальше зниження витрат.

Застосування стратегії виробництва за низькими витратами як захист від впливу п'яти конкурентних сил може бути дієвим у таких випадках:

- 1) зустрічаючи виклик конкурентів, компанія з низькими витратами перебуває в кращій позиції для наступальної конкуренції за рахунок ціни, для захисту від цінової війни та використання нижчих цін для збільшення обсягу продажу чи відвоювання частки ринку в конкурента;
- 2) компанія з низькими витратами частково зберігає рівень прибутку, тому що «сильні» покупці рідко здатні знизити ціну до риси виживання найбільш ефективного за витратами продавця;
- 3) компанія з низькими витратами краще, ніж конкуренти, захищена від диктату постачальників, якщо основою її конкурентної переваги за витратами є внутрішня організація;
- 4) з позицій потенційних учасників ринку, лідер за витратами може знизити ціну, щоб зробити важким для новачків завоювання клієнтів. Цінова сила лідера є серйозним бар'єром для входження в галузь;
- 5) у конкуренції проти товарів-субститутів лідер за витратами має кращі позиції, тому що використання низьких цін — добрий захист проти компаній, що намагаються впровадити на ринок аналогічні товари та послуги.

Низькі витрати дозволяють компанії не тільки встановлювати низькі ціни та створювати бар'єри для захисту своїх позицій.

Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати в таких випадках:

- 1) цінова конкуренція серед продавців особливо сильна;
- 2) вироблений продукт стандартний, характеристики товару відповідають вимогам усього кола споживачів, тому ціна, а не

особливості чи якість товару є домінуючим чинником, що визначає споживацькі переваги;

- 3) існує кілька способів диференціації продукту, щоб залучити покупця (за умови, що розходження між товарними марками не мають значення для покупця), однак розходження в ціні для покупця істотні;
- 4) витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить низькі, що дає їм право вибрати товари з нижчою ціною;
- 5) існує велика кількість покупців, які мають серйозну причину для зниження ціни.

Недоліки використання стратегії низьких витрат. Технологічний прорив конкурентів відкриває їм шлях до зниження витрат, що може звести до нуля всі попередні інвестиції, завойовану перевагу лідера за витратами. Конкуруючі фірми можуть знайти прості та / чи недорогі методи копіювання навичок лідера, що зробить життя завойованої переваги дуже коротким. Компанія, яка ретельно працює над зниженням витрат, цілком зосереджується на цьому напрямі й не бачить інших важливих моментів, з якими треба працювати: завоювання інтересів покупців за рахунок пропозиції додаткових товарів і послуг, впровадження нових чи аналогічних товарів, що дозволяє покупцеві по-іншому використовувати товар, чи навіть зниження чутливості покупця до ціни. Орієнтація тільки на низькі витрати містить у собі небезпеку того, що покупець може змінити свої переваги та забажати товар поліпшеної якості, з новими характеристиками, швидше обслуговування тощо.

3. Стратегія широкої диференціації

Стратегії диференціації стають привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі вимоги та потреби стають різноманітними й не можуть більш задовольнятися стандартними товарами. Для того щоб стратегія диференціації була успішною, компанія повинна вивчати вимоги та поведінку покупців, знати, чому саме покупці віддають перевагу, що вони думають про цінність товару, за що готові платити. Після цього компанія пропонує одну або й кілька

відмітних характеристик товару / послуги відповідно до потреб покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців зацікавиться пропонованими диференційованими атрибутами та характеристиками товару. Чим сильніша зацікавленість покупців характеристиками пропонованої продукції, тим сильніша конкурентна перевага компанії. Успішна диференціація дає змогу фірмі:

- встановити підвищену ціну на товар / послугу;
- збільшити обсяг продаж (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок нових характеристик товару);
- завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки за рахунок додаткових характеристик продукції.

Сутність стратегії диференціації полягає в тому, щоб знайти специфічні потреби покупців у додаткових рисах товару та постійно підтримувати цю перевагу. Диференціація проходить успішно, якщо витрати на її проведення покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений товар. Диференціація зазнає невдачі у випадку, якщо покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки і / чи якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Можливість успішної диференціації існує в діях на всьому галузевому ланцюжку цінностей. Найбільш загальні моменти, коли існує можливість диференціації, пов'язані з такими ланками ланцюжка цінностей:

- матеріально-технічне забезпечення ланок, що роблять найсильніший вплив на якість кінцевого продукту компанії (McDonald's пред'являє дуже жорсткі вимоги до приготування картоплі «фрі», тому існують чіткі специфікації до поставання картоплі);
- дії, пов'язані зі створенням товару на базі нових досліджень і розробок, дозволяють потенційно поліпшити дизайн виробу та його характеристики, розширити сфери кінцевого використання товару, скоротити час розробки нових моделей для завоювання лідерства на ринку, забезпечити безпеку виробу і поліпшити охорону навколишнього середовища, вторинне перероблення використаних товарів;

- удосконалення виробничого процесу дає змогу скоротити брак, запобігати передчасному пошкодженню виробів, збільшувати термін життя товару, поліпшувати економічність використання, робити відповідні заходи, щоб кінцевий споживач був зацікавлений у появі такого товару (якість кінцевої продукції японських автомобілебудівників є результатом чудового виробничого процесу й операцій на складальній лінії);
- забезпечення своєчасного відвантаження дозволяють прискорити постачання, більш акуратно виконувати замовлення, скоротити складські площі, знизити запаси готової продукції;
- дії з обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень і забезпечення продаж можуть створити помітні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування, ремонт, якісна та повна інформація про товар для кінцевих споживачів, кращі умови продажу, швидке виконання замовлення, систематичні контакти з клієнтом і, нарешті, забезпечення того, що зручно покупцю (IBM підвищила купівельну цінність своєї продукції, запропонувавши своїм замовникам великих ЕОМ активну технічну підтримку та цілодобову профілактику).

Ключем до успіху стратегії диференціації є створення купівельної цінності більш досконалим від конкурентів чином. Існують три підходи до створення купівельної цінності.

Перший підхід полягає в тому, щоб розробити такі характеристики й особливості товару, які знизять сукупні витрати покупця з використання продукції компанії. Компанія не повинна опускати ціну, щоб зробити дешевшим для покупця свій товар. Альтернатива полягає в тому, щоб додати товару / послугі такої особливості, що дозволили б покупцю:

- скоротити непотрібні відходи та матеріали, що викидаються покупцем (посуд, тарні матеріали, макулатура тощо);
- скоротити витрати праці покупця: менше часу на навчання, нижчі вимоги до навичок і майстерності (спеціальні пристосування для складання, модулятори для заміни змінних компонентів);
- скоротити витрати покупця на матеріально-технічне забезпечення та обслуговування (вироби з більшою продуктивністю,

можливістю використання готових запчастин чи частин, які не потребують частого обслуговування);

- скоротити витрати покупців зі збереження (постачання «точно в термін»);
- скоротити витрати покупця зі знищення відходів, контролю за забрудненням (збір пластикових, скляних пляшок, відходів і їхнє наступне перероблення);
- скоротити витрати часу покупця (Інтернет-магазини, замовлення «на дивані»);
- знизити витрати покупця на інсталяцію, постачання чи фінансування (оплата протягом 90 днів за ціною як безготівковою формою, так і готівкою);
- скоротити потреби покупця в інших товарах / послугах (витрати на електроенергію, воду, газ);
- знизити витрати покупця на ремонт у випадку раптової поломки (тривалий гарантійний період, безкоштовна технічна підтримка та допомога);
- підвищити ефективність виробничого процесу покупця (прискорення оброблення виробів, краща сумісність з допоміжним устаткуванням).

Другий підхід полягає в створенні таких особливостей товару, щоб підвищувалась результативність його застосування споживачем.

Збільшити результативність пропонованих покупцю товарів/послуг можна за рахунок таких специфічних рис і характеристик:

- пропонувати покупцям продукцію з великими можливостями, довговічну, зручну чи легшу у використанні;
- зробити товар / послугу компанії чистішим, тихішим чи щоб він потребував меншої профілактики порівняно з продукцією конкурентів;
- підвищити стандарти виготовлення порівняно з існуючими;
- більше відповідати вимогам покупців, ніж це пропонують конкуренти;
- дати покупцям можливість доповнити товар чи пізніше одержати досконалішу модель, запропоновану до продажу.

Третій підхід полягає в доданні товару рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином. Основою диференціації при завоюванні конку-

рентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна — це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена). Реальна й усвідомлена цінності можуть розрізнятися в тому випадку, якщо покупці, виходячи зі свого досвіду, неправильно оцінюють можливу користь товару. Неповні знання покупця про товар часто бувають причиною того, що він судить про цінність виробу, ґрунтуючись на зовнішніх ознаках, наприклад, ціні (коли ціна пов'язана з якістю), привабливості упаковки, інтенсивності рекламної кампанії (тобто наскільки добре відомий товар), на змістовності та зображальності реклами, якості брошур і презентації товару, наполегливості продавців, списку клієнтів компанії, частці фірми на ринку, тривалості перебування компанії в цій сфері діяльності та професіоналізмі, привабливості й особистих якостях продавців. Такі ознаки цінності можуть бути важливими та мати дійсну цінність:

- 1) якщо сутність диференціації суб'єктивна чи складна для розуміння;
- 2) якщо покупець здобуває товар вперше;
- 3) якщо повторні покупки рідкісні;
- 4) якщо покупці недосвідчені.

Диференціація створює для компанії визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі, вони готові платити (небагато, а можливо, й багато) за товар, що сподобався. Успішна диференціація:

- створює входні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що важко здолати;
- згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;
- допомагає компанії уникнути загрози з боку товарів-субститутів, тому що їхні характеристики та якості не порівнюються з диференційованою продукцією.

Крім цього, якщо диференціація дозволяє компанії встановлювати вищу ціну, мати велику норму прибутку, тоді з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, які намагаються підняти ціну за вироби. Таким чином, як і лідерство за витратами, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з

п'ятьма конкурентними силами. Здебільшого стратегія диференціації працює найкраще на тих ринках, де:

- існує багато способів зміни товарів чи послуг, більшість покупців усвідомлює нові цінності;
- потреби покупців чи способи використання товару/послуги різні;
- невелика кількість конкурентів застосовують аналогічний підхід до диференціації.

Як правило, диференціація забезпечує тривалу та більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона ґрунтується на:

- технічній досконалості;
- якості виробів;
- чудовому обслуговуванні клієнтів.

Такі відмітні характеристики широко усвідомлюються покупцями й мають цінність, більше того, навички та досвід, необхідні для виробництва таких характеристик, важко скопіювати конкурентам і використовувати з вигодою для себе. Немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо покупець бачить мало цінності в унікальності товару (тому що стандартний виріб відповідає його вимогам), тоді стратегія витрат може легко перемогти стратегію диференціації. Стратегія диференціації також може бути легко переможена, якщо конкуренти зможуть скопіювати всі нововведення, пропонувані компанією.

Таким чином, успіх диференціації залежить від здатності компанії створити та захистити на тривалий час унікальні характеристики товару, що неможливо швидко та з невеликими витратами скопіювати. *Типові помилки при проведенні диференціації:*

- спроба диференціації на основі чечого, що не знижує витрат покупця чи не збільшує його добробуту, і цей факт усвідомлений покупцем;
- надмірні зусилля з диференціації, коли ціна стає занадто високою стосовно конкурентів, а характеристики товару/послуги перевищують потреби покупця;
- спроба встановити занадто високу ціну за введення додаткових характеристик товару (чим вища ціна за диференціацію, тим складніше втримати клієнтів від переключення на товари конкурентів з нижчими цінами);

- ігнорування популяризації ознак диференціації й орієнтація тільки на матеріальні атрибути при її проведенні;
- нерозуміння чи відсутність знань про те, що для покупця є цінністю товару.

4. Стратегія оптимальних витрат

Стратегія орієнтована на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві трохи більше, ніж мінімально прийнятна якість, обслуговування, характеристики та привабливість товару. Ідея полягає в створенні підвищеної цінності, що відповідає чи перевищує купівельні очікування за шкалою «якість — обслуговування — характеристики — зовнішня привабливість товару», одночасно переконанні покупців у розумності ціни. Мета стратегії оптимальних витрат — стати виробником товару/послуги з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім, використовуючи перевагу за витратами, знижувати ціну порівняно з аналогічними товарами конкурентів.

Для того щоб стати виробником з оптимальними витратами, компанія повинна пропонувати таку саму якість, що й конкуренти, тільки з меншими витратами, таке ж обслуговування, тільки дешевше, такі самі можливості товару, тільки дешевше тощо. Відмінними рисами компанії, яка успішно реалізує стратегію оптимальних витрат, є вміння розробити та впровадити додаткові атрибути товару з меншими витратами чи запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів за цінами, прийнятними покупцям. Вдалий конкурентний підхід полягає в тому, щоб стати лідером за витратами та одночасно виробником різноманітних товарів, кращих у галузі.

Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування. Вона надає можливість створити виключну цінність для покупця, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціації. Дійсно, така гібридна стратегія дозволяє компанії використовувати конкурентну перевагу як однієї, так і іншої стратегії, створюючи чудову купівельну цінність. На ринках, де купівельні переваги роблять диференціацію продукту нормою і багато покупців дивляться одночасно на ціну та цінність товару, стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат чи

диференціації. Це відбувається тому, що компанія з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар гарної якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу дешевим середнім товарам, стандартним виробам виробників з низькими витратами чи дорогим, найвищою мірою диференційованим товарам.

5. Стратегія ринкової ніші, або сфокусована стратегія

На відміну від стратегій диференціації і лідерства, за витратами сфокусовані стратегії, орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент визначається, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, що приваблює тільки для даного сегмента. Мета полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента. Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що потребує унікальних характеристик і атрибутів товару.

Сфокусовані стратегії стають привабливими, якщо виконуються більшість наступних умов:

- сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим;
- сегмент має гарний потенціал для зростання;
- сегмент не критичний для успіху більшості конкурентів;
- компанія, що використовує стратегію фокусування, має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті;
- компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик, завдяки якісному обслуговуванню покупців сегмента.

Фокусування приносить значні результати, якщо:

- 1) досить дорого та складно фірмам, що працюють на різних сегментах, відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;
- 2) ніхто з фірм-конкурентів не пробує спеціалізуватися на цьому сегменті;
- 3) фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більшу частку ринку;
- 4) у галузі є багато різних сегментів, що дозволяють компанії вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Фокусування піддається деяким ризикам. По-перше, завжди є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому цільовому сегменті. По-друге, вимоги та переваги споживачів цільового сегмента поступово поширюються на весь ринок. Руїнування розходжень між купівельними сегментами, зниження впливу вхідних бар'єрів у цільову нішу відкриває шляхи конкурентам для завоювання споживчих переваг. По-третє, сегмент може бути настільки привабливим, що викличе увагу безлічі конкурентів, які, почавши працювати на ньому, значно знизять його прибутковість.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити її.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на протистояння чи перевернення сильних сторін конкурента;
- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на декілька фронтів;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- випереджальні удари.

6. Стратегія упередження

Використання стратегії упередження може бути спрямоване на:

- систему постачання (забезпечення доступу до сировинних ресурсів, форсування великих замовлень на нове виробниче обладнання);
- системи розроблення та виробництва (прискорене позиціонування продукту на ринку, розроблення домінуючого дизайну, розвиток виробничого процесу та розширення виробничих потужностей);
- системи розподілу та обслуговування (забезпечення контролю над найкрупнішими дистриб'юторами, формування в покупців спеціалізованих навичок споживання).

Головною перевагою стратегії упередження є можливість формування в покупця витрат переключення на продукцію конкуруючої фірми. Ці витрати можуть утворитися за рахунок:

- звикання покупців до продукції фірми, яка вийшла на ринок першою (якщо якість продукту задовільна, можуть бути відсутніми стимули до придбання аналогічного продукту інших фірм);
- довготривалість взаємовідносин з покупцями та виникнення в них кривої досвіду (у випадку переключення будуть дублюватися ряд витрат, в тому числі на перенавчання);
- придбання фірмою специфічної (конфіденційної) інформації про споживачів (наприклад, у рекламному бізнесі).

При розробленні стратегії упередження необхідно пройти три рівні аналізу:

- 1) визначити напрям розвитку ринку;
- 2) виявити потенційні стратегії для руху на випередження в цих напрямках та блокування дій конкурентів;
- 3) оцінити економічну доцільність цих стратегій та їх відповідність меті й цілям організації, а також можливий вплив на цілі та поведінку конкурентів.

Плануючи стратегію упередження, слід пам'ятати про ризик цієї стратегії, насамперед, через некоректність ринкового прогнозу, а також низьку віддачу інвестицій, що направлені на випередження. Існують ситуації, при яких ризики упередження збільшуються, та перевагу отримує фірма-послідовник:

- можливість доступу до ідеї продукту, технології виробництва та кваліфікованого персоналу за рахунок менших витрат;
- збереження невизначеності відносно домінуючих технологій;
- великі розміри ринку.