

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

Мета: розглянути базові стратегії за М. Портером, надати характеристику базовим стратегіям, визначити основні конкурентні стратегії.

Основні поняття: конкурентні стратегії, стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації, вертикальна та горизонтальна диференціація, лідер ринку, челенджер, послідовник, нішер.

План

1. Сутність конкурентних стратегій підприємства.
2. Базові стратегії за М. Портером.
3. Види конкурентних стратегій.

Питання №1. Виявивши та оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе одержати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу). Можливо виділити такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні по окремих бізнес-напрямах; продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації; функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, що передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років).

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямків, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому; передбачають розробку конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

Питання №2. Майкл Портер – видатний американський вчений-економіст, професор Гарвардського університету. У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства М. Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 5.1).

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

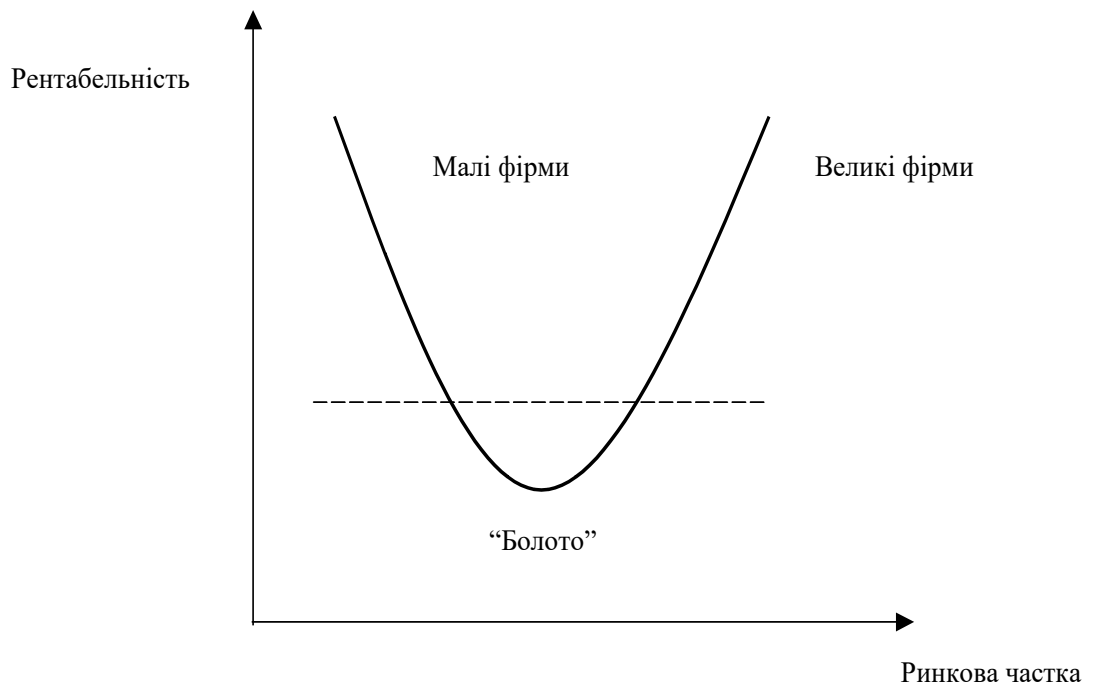


Рис. 5.1 Модель М. Портера

Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав «болотом».

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічній одиниці бізнесу конкурентний успіх на ринку:

- стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (фокусування або ринкової ніші).

Кожна з цих стратегій базується на певних конкурентних перевагах фірми.

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Шляхами досягнення цінового лідерства є:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва);
- відмова від дорогих супутніх послуг;
- розробка дешевих для виробництва моделей продукції;
- доступ до дешевої сировини;
- удосконалювання технологічного процесу.

Стратегія цінового лідерства є актуальною для будь-яких сфер бізнесу, хоч у кожній з них існують свої особливості реалізації цієї стратегії.

Використання стратегії цінового лідерства найбільш виправдано у випадках, коли:

- галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості його диференціації обмежені;
- попит еластичний за ціною;
- імовірність переключення споживачів на товари-замінники досить висока.

Переваги стратегії цінового лідерства:

- підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;
- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер;
- низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні;
- низькі витрати створюють високі входні бар'єри на ринках збуту;
- у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Ризик стратегії цінового лідерства:

- принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;
- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;
- концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі;
- непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини та енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціації заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більше число споживачів з різними потребами. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість із конкурентами.

Виділяють наступні джерела унікальності (фактори диференціації):

- характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, поліпшена якість та ін.);
- додаткові послуги, що пропонуються фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит та ін.);
- якісна перевага сировини;
- технологічні та науково-технічні переваги;
- процедури виконання різних функцій (контроль якості продукції, система обслуговування споживачів).

Успішна диференціація дозволяє фірмі (*переваги стратегії*):

- встановити підвищену ціну на товар/послугу;
- отримати високий прибуток;
- збільшити обсяги продажів (оскільки велика кількість покупців залучається завдяки відмітним характеристикам товару);
- завоювати лояльність покупців до своєї торговельної марки (оскільки багато клієнтів стають прив'язаними до додаткових характеристик продукції);
- створити високі вхідні бар'єри на ринок збуту.

Застосування стратегії диференціації має високі шанси на успіх у тих випадках, коли попит нееластичний за ціною, переважає нецінова конкуренція і галузевий ринок має складну структуру.

Ризик стратегії диференціації:

- характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;
- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значимими;
- виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Основні проблеми, що виникають при використанні стратегії диференціації, – високі витрати на рекламну діяльність, можливість появи товарів-імітаторів.

Розрізняють два види диференціації: *горизонтальну і вертикальну.*

При горизонтальній диференціації ціна різних модифікацій товару залишається приблизно однаковою, тобто фірма орієнтована на споживачів з однаковим середнім рівнем доходів (приклад – мило різних запахів).

При вертикальній диференціації і ціни на модифікації товару, і середній дохід споживачів різні. Така диференціація дає фірмі доступ до різних за доходами сегментів споживачів.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них лідируючого положення.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути: певна група споживачів; певний вид товару; певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації — підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Переваги стратегії концентрації:

- її використання не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства;
- навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Найбільш успішно дана стратегія може бути використана, якщо:

- існують досить великі групи споживачів, чії потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних;

-існують групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які незадоволені належною мірою;

-ресурси організації відносно невеликі і не дозволяють їй обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими потребами.

Проникнення конкурентів на сегмент ринку, у якому працює організація, яка фокусується на даному сегменті, тим складніше, чим більше своєрідність пропонованого нею товару.

Найважливішими факторами успіху фірм, що використовують стратегію концентрації, є їх унікальний технологічний досвід, спеціалізована збутова мережа, історичний престиж марки, висока якість продукції.

До *основних проблем*, що виникають при реалізації даної стратегії, відносять:

- зникнення розходжень у значимих для споживача властивостях товару в цільовому сегменті і загальному ринку товарів даного функціонального призначення;

- падіння цін на стандартизовану продукцію і збільшення через це можливості переключення споживачів цільового сегмента на загальний ринок;

- поява товарів, близьких за властивостями до товару цільового сегмента, по більш низьких цінах.

Портер М. стверджує, що передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Питання №3. Залежно від займаної ринкової частки фірми, виділяють чотири види *конкурентних стратегій*:

- стратегії лідера ринку;
- стратегії челенджера (претендента);
- стратегії послідовника;
- стратегії нішера.

Стратегії лідера. *Ринковий лідер* – це фірма, що займає найбільшу ринкову частку на певному ринку.

Утримати лідерство на ринку фірма може, здійснюючи діяльність у трьох напрямках, які визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- стратегія розширення місткості ринку;*
- стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку;*
- стратегія захисту позицій.*

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована за рахунок збільшення обсягів споживання товару, що є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок, а також шляхом пошуку нових потреб або нових споживачів (стратегії розвитку товару й ринку).

Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку, по суті, є стратегія наступу і може бути реалізована шляхом підвищення якості

товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізації рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Стратегія захисту позицій (стратегія оборони) має на меті захистити ринкову частку фірми. При цьому можуть використовуватися різні форми інновації, технологічного лідерства.

Стратегії членджерера. *Членджерери (ринкові претенденти)* – фірми, ціль яких збільшити ринкову частку і зайняти місце лідера.

Для того, щоб боротися, організація повинна мати певні переваги над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за нижчою ціною і так далі). Залежно від сили позиції на ринку ринкового лідера і своїх можливостей ринковий претендент може досягати своїх цілей, використовуючи різні атакуючі стратегії.

Сутність стратегії фірми-членджерера – це варіанти стратегії наступу (атаки):

- *стратегія фронтального наступу;*
- *стратегія флангового наступу;*
- *стратегія обхідного наступу.*

Стратегія фронтального наступу припускає використання проти конкурента тих же самих засобів, які використовує лідер. (Концентрований удар основними силами по найбільш зміцнених позиціях конкурентів. Перемогу одержує той, у кого є більше ресурсів і той, хто переважає суперника силою духу).

Стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. Варіантів може бути стільки, скільки слабких місць у конкурента. (Фланговий маневр може бути спрямований на нову територію, ринки, які випали з поля зору лідера. Дуже поширена стратегія членджерера – атака шляхом зниження цін).

Стратегія обхідного наступу (різновидом якої є «партизанський маркетинг») має на меті зламати позиції конкурента, передбачає ведення наступальних дій відразу ж по декількох напрямках (з фронту, з флангів, з тилу). Атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трошечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою.

Партизанська наступальна стратегія заслуговує окремої уваги. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, що дозволяє маленькій компанії процвітати на ринках, де працюють великі компанії. Для вдалої партизанської стратегії необхідно:

- знайти досить маленький сегмент ринку, який можна захистити;
- бути готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан повинен уміти швидко здатися і піти на нове місце.

Кожний з варіантів стратегії наступу заснований на конкурентних перевагах фірми-членджерера і є по суті стратегією диференціації.

Стратегії послідовника. *Послідовники* – це фірми, які успішно працюють на ринку і маю на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера.

Однак це не говорить про те, що ринковий послідовник повинен здійснювати пасивну політику. Він може обирати і стратегію розширення своєї діяльності, але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів. Переваги стратегії ринкового послідовника полягають в тому, що він може опиратися на досвід ринкових лідерів, може копіювати або поліпшувати продукти і маркетингові дії лідера звичайно при менших розмірах інвестицій і ризику. Така стратегія може забезпечити досить високий рівень прибутковості. Ринкові послідовники звичайно в першу чергу атакуються ринковими претендентами.

Стратегії, що дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів:

- *стратегія копії* – використання стратегії лідера в повному обсязі;
- *стратегія імітації* – використання окремих елементів стратегії лідера;
- *стратегія адаптації* – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Стратегія нішера. *Нішери* – це фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або декількох сегментів ринку. Поле їхньої діяльності – сегменти, які залишив без уваги лідер. Саме ця стратегія є найбільш ефективною для невеликих фірм.

Організації, які діють у ринковій ніші, обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші організації, – конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги. Ринкова ніша – це, по суті справи, сегмент у сегменті. Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, намагаються знайти декілька ніш. Бажано, щоб ринкова ніша мала потенціал росту, не викликала інтерес у сильних конкурентів і, щоб в організації була сильна підтримка з боку її клієнтів.

Стратегія нішера аналогічна базовій стратегії концентрації.

Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використовувати такі стратегії:

- *стратегію втримання позиції* (поки ніша не втратила своєї актуальності);
- *стратегію лідерства в ніші* (якщо обсяги продажів фірми нішера зростають прискореними темпами);
- *стратегію інтеграції* (якщо власними силами фірма не може задовольнити потреби ніші);
- *стратегію виходу за межі ніші* (використання стратегії диверсифікованості).