**Стратегии проникновения на рынок**

Орвиль С. Уокер (Orville C. Walker), профессор маркетинга университета Минессоты.

Всегда ли имеет смысл быть первым, и имеют ли обе стратегии проникновения на рынок (новатора и последователя) какие-нибудь определенные преимущества в разных обстоятельствах? Выбор наиболее успешной стратегии зависит от нескольких решающих факторов.

Всегда ли имеет смысл быть первым, и имеют ли обе стратегии проникновения на рынок — и новатора, и последователя — какие-нибудь определенные преимущества в разных обстоятельствах?

Стратегия новатора:

Эффект экономии на масштабе и эффект опыта

Высокие издержки переключения для покупателей, первыми принявшими новый продукт

Новатор определяет правила игры

Возможность положительных сетевых эффектов

Преимущество распределения

Влияние на критерии выборе и отношение потребителей

Возможность использования редких ресурсов раньше других

Стратегия последователя:

Возможность использовать в своих интересах ошибки новатора при позиционировании

Возможность использовать в своих интересах ошибки новатора, связанные с разработкой продукта

Возможность использовать в своих интересах маркетинговые ошибки новатора

Возможность использовать преимущества самой последней технологии

Возможность использовать в своих интересах ограниченность ресурсов новатора

**Стратегия новатора**

Обычный здравый смысл говорит, что, хотя они берут на себя огромные риски и, вероятно, испытывают больше неудач, чем их более консервативные конкуренты, успешные компании-новаторы щедро вознаграждаются. Предполагается, что конкурентное преимущество, свойственное фирмам, которые первыми проникают на новый товарный рынок, может быть устойчивым на протяжении стадии роста и стадии зрелости жизненного цикла товара, что приводит к сильной позиции в отношении доли на рынке и существенным доходам.

Некоторые из потенциальных источников конкурентного преимущества, доступные новаторам, тезисно изложены ниже.

1. Выбор рыночных сегментов и позиций раньше других. Новатор имеет возможность создавать предложение продукта с помощью атрибутов, наиболее важных для самого крупного сегмента потребителей, или продвигать важность атрибутов, которые благоприятствуют его торговой марке. Таким образом, торговая марка новатора может стать эталоном, который покупатели используют для оценки других торговых марок. Это может привести к тому, что последователям с товарами «я тоже» будет труднее убедить существующих покупателей, что их новые торговые марки лучше торговых марок старого и более известного новатора. Если новатор успешно связал свое предложение с критериями выбора наибольшей группы покупателей, последователям также будет труднее дифференцировать свои предложения привлекательным для сегмента массового рынка образом. Возможно, вместо этого они будут вынуждены сфокусироваться на более мелком периферийном сегменте или нише.

2. Новатор определяет правила игры. Деятельность новатора в отношении таких переменных, как качество товара, цена, распределение, гарантии, послепродажное обслуживание, а также рекламные обращения и бюджеты, устанавливает стандарты, которые последующие конкуренты должны будут удовлетворить или превзойти. Если новатор устанавливает достаточно высокие стандарты, он может поднять издержки входа на рынок и, возможно, предупредить проникновение некоторых потенциальных конкурентов.

3. Преимущества распределения. Новатор имеет самый большой выбор при создании системы распределения для доставки нового товара на рынок. Это особенно важно для товаров производственно-технического назначения, так как если новатор делает правильный и незамедлительный выбор, то он должен создать сеть лучших дистрибьюторов. Это может исключить последующее проникновение фирм с некоторых рынков. Дистрибьюторы часто не хотят брать вторые или третьи торговые марки. Это особенно верно в ситуации, когда продукт технически сложный и дистрибьютор должен иметь большие запасы продукции и запасных частей и вкладывать средства в специализированное обучение и обслуживание. Что касается потребительских фасованных товаров, то здесь труднее задержать проникновение более поздних конкурентов, первыми используя альтернативы распределения. Тем не менее новатор все равно имеет преимущество в виде получения большего места на полках в начале стадии роста. Быстро расширяя свою товарную линию, новатор может получить еще больше места на полках, тем самым еще более усугубляя проблему, с которой сталкиваются последователи. И поскольку многие розничные торговцы уменьшают число торговых марок, которое они имеют в данной товарной категории, чтобы ускорить оборачиваемость товарных запасов и снизить издержки, последователям с неизвестными торговыми марками и маленькой долей на рынке становится труднее создать широкую распределительную сеть.

4. Эффект экономии на масштабе и эффект опыта. Быть первым означает, что новатор может получить накопленные объем и опыт и тем самым снизить издержки производства единицы продукции быстрее, чем его последователи. Это преимущество особенно резко выражено, когда продукт технически сложный и предполагает высокие затраты на его разработку или когда его жизненный цикл, по всей вероятности, будет коротким, с быстрым увеличением объема сбита и течение стадии внедрения и начальной стадии роста. Новатор может по-разному использовать эти преимущества по издержкам, чтобы защитить свои первоначальные лидирующие позиции от последователен. Одна из стратегии заключается в снижении цен, что может заставить последователей отказаться от вхождения на рынок, потому что это повышает уровень объема продаж, необходимого для достижения ими уровня безубыточности. Или же новатор может инвестировать свои сбережения в дополнительные маркетинговые мероприятия, расширяющие его проникновение на рынок, такие как более активная реклама, более многочисленный штат сотрудников в области сбыта или непрерывное усовершенствование товаров или расширение товарных линий.

5. Высокие издержки переключения для покупателей, первыми принявшими новый товар. Покупатели, которые первыми приняли новый товар, могут неохотно менять поставщиков, когда появляются конкурентные товары. Это особенно верно для товаров производственно-технического назначения, где издержки смены поставщиков могут быть особенно высокими. Совместимое оборудование и запасные части, инвестиции в обучение сотрудников и риск ухудшения качества товаров или обслуживания покупателей помогают новатору сохранить с течением времени своих первых покупателей. Тем не менее в некоторых случаях издержки переключения могут работать против новатора в пользу последователей. Новатору может быть трудно склонить покупателей к использованию новой технологии, если им приходится нести высокие издержки переключения, чтобы отказаться от старого способа производства. Например, новаторы, создавшие музыкальные компакт-диски, столкнулись с трудноразрешимой задачей убедить потенциальных покупателей отказаться от значительных вложений в проигрыватели пластинок и фонотек и начать все заново с новой технологией. Тем не менее когда новаторы начали убеждать потребителей, что большее удобство, качество звука и долговечность компакт-дисков оправдают эти высокие издержки переключения, спрос на компакт-диски и проигрыватели компакт-дисков начат быстро расти и последователям стало легче привлекать покупателей.

6. Возможность положительных сетевых эффектов. Ценность некоторых видов товаров и услуг для отдельного покупателя увеличивается по мере того, как большее количество других людей принимают продукт и сеть пользователей становится все больше. Экономисты говорят, что такие товары демонстрируют внешние эффекты сети, или положительные сетевые эффекты. Информационные и коммуникационные технологии, такие как радиотелефоны, факсы, компьютерное программное обеспечение, электронная почта и многие Интернет-сайты, вероятно, будут получать особенно большую выгоду от сетевых эффектов. Если новатор в такой категории товара или услуги может получить и сохранить значительную базу покупателей, прежде чем на рынке появится конкурентные технологии или поставщики, положительные сетевые эффекты, созданные этой базой покупателей будут увеличивать выгоды предложения новатора и последователям будет труднее соответствовать его воспринимаемой потребителями ценности.

7. Возможность раньше других использовать дефицитные ресурсы и поставщиков. Новатор может быть способен заключать выгодные сделки с поставщиками, которые жаждут заниматься новым бизнесом или не оценивают масштаб возможностей в отношении их сырья или комплектующих деталей. Если фирмы, которые позже пошли на рынок, впоследствии обнаруживают дефицит этого сырья и комплектующих, они могут быть ограничены в своей возможности расширяться так быстро, как им. возможно, хотелось бы. или могут быть вынуждены платить премиальные цены.

Не все новаторы извлекают выгоду из своих потенциальных преимуществ

Многие факты свидетельствуют о том, что вышеперечисленные преимущества могут помочь новаторам получить и сохранить конкурентное преимущество на новых рынках. Например, в результате некоторых исследований было обнаружено, что уцелевшие новаторы в среднем имеют значительно большую долю на рынке, когда их отрасли достигают стадии зрелости, чем фирмы, которые или последовали вскоре за лидером, или гораздо позже вошли на рынок данной товарной категории.

С другой стороны, некоторые новаторы терпят неудачу. Они или отказываются от данной товарной категории, прекращают свою деятельность, или оказываются приобретенными другими компаниями, прежде чем их отрасль достигает зрелости. В результате одного исследования, в ходе которого рассматривались обанкротившиеся фирмы и определялись средние показатели эффективности функционирования этих фирм наряду с более успешными уцелевшими фирмами-новаторами, было выявлено, что новаторы в общем и целом демонстрировали в долгосрочном периоде не такие хорошие результаты, как последователи.

Конечно, объем продаж и доля на рынке являются не единственными показателями, посредством которых можно оценить успех. К сожалению, существует мало свидетельств, касающихся влияния времени вхождения фирмы на новый рынок на ее результирующие показатели прибыльности на этом рынке или на ее акционерную стоимость.

Итак, принимая во внимание двойственные результаты исследовании, есть все основания сделать вывод, что, хотя новатор может иметь некоторые потенциальные конкурентные преимущества, не все новаторы добиваются успеха в их реализации. Некоторые терпят неудачу на этапе внедрения или встряски жизненного цикла своих отраслей. А тем, которые уцелели, может не хватить ресурсов, чтобы поспеть за необходимостью быстрого роста или усиления деловых способностей, с тем чтобы сохранить первоначальное лидерство перед лицом натиска сильных последователей.

**Стратегия последователя**

Во многих случаях фирма становится последователем вследствие неудачи. Просто ее обгоняет более быстрый конкурент в попытке первым выйти на новый товарный рынок. Но даже когда компания имеет возможность первой проникнуть на рынок, вышеперечисленные результаты исследований говорят, что могут существовать некоторые преимущества политики, состоящей в том, чтобы позволить другим фирмам первыми выйти на товарный рынок. Пусть новатор берет на себя первоначальные риски, в то время как последователи наблюдают за его недостатками и ошибками. Возможные преимущества такой стратегии последователя кратко обобщаются и обсуждаются ниже.

1. Возможность использовать в своих интересах ошибки позиционирования новатора. Если новатор заблуждается относительно предпочтений и критериев покупки потребителей сегмента массового рынка или пытается одновременно удовлетворить потребности двух или большего количества сегментов, он становится уязвимым перед внедрением последователем более точно позиционированных продуктов. Приспосабливая свои предложения к каждому отдельному сегменту, последователь (последователи) может успешно «окружить» новатора.

2. Возможность использовать в своих интересах ошибки новатора, касающиеся разработки товара. Если первоначальный продукт новатора имеет технические ограничения или дефекты дизайна, последователь может извлечь выгоду, преодолев эти недостатки. Даже когда нововведение удовлетворяет техническим требованиям, последователь может получить преимущество посредством модернизации продукта. Например, Compaq захватила значительную долю на рынке коммерческих персональных компьютеров, разработав более быстродействующие и компактные версии первоначального компьютера IBM.

3. Возможность использовать в своих интересах маркетинговые ошибки новатора. Если новатор делает какие-нибудь маркетинговые ошибки при выведении на рынок нового продукта, он открывает возможности для фирм, позже проникающих на данный рынок. Это наблюдение тесно связано с двумя первыми пунктами, однако выходит за рамки позиционирования товара и его разработки и связано с фактической реализацией маркетинговой программы новатора. Например, новатор может не добиться адекватного распределения, тратить слишком мало на информативную рекламу или использовать неэффективные рекламные обращения, чтобы сообщить о выгодах товара. Последователь может подметить эти ошибки, создать маркетинговую программу с целью их преодоления и успешно конкурировать с новатором.

4. Возможность использовать преимущества самой последней технологии. В отраслях, характеризующихся быстрым техническим прогрессом, последователи, вероятно, могут представлять на рынок товары, основанные на более совершенной технологии второго поколения, и тем самым получать преимущество перед новатором. А новатор может испытывать трудности с быстрым реагированием на такие новшества, сети его деятельность сильно связана с более ранней технологией.

5. Возможность использовать в своих интересах ограниченность ресурсов новатора. Если новатор имеет ограниченные ресурсы для расширения производственных мощностей или маркетинговых программ или не может выделить достаточные ресурсы для своего нового товара, последователи, готовые и способные превзойти новатора по уровню расходов, испытывают мало ограничений.

**Определяющие факторы успеха новаторов и последователей**

Инновационная фирма имеет наилучшие шансы на долгосрочный успех, касающийся лидерства по доле на рынке и прибыльности, при условии что:

новый товарный рынок изолирован от проникновения конкурентов, по крайней мере на время, сильной патентной защитой, патентованной технологией (такой, как уникальный производственный процесс), существенными инвестиционными требованиями или положительными сетевыми эффектами;

фирма имеет достаточный масштаб, ресурсы и деловые способности, чтобы получить полное преимущество своей новаторской позиции и сохранить ее перед лицом последующих конкурентов, проникающих на рынок. Факты говорят о том, что деловые способности организации, такие как навыки в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и маркетинга, не только влияют на успех фирмы как новатора, но также могут в первую очередь влиять на решение компании о том. быть или не быть новатором. Фирмы, которые считают, что им не хватает способностей, необходимых для поддержания преимущества первопроходца, вероятнее всего, будут выжидать, чтобы другая компания выступила инициатором, и войдут на рынок позже.

С другой стороны, последователь, наиболее вероятно, будет преуспевать, когда существует мало правовых, технологических или финансовых барьеров, препятствующих входу на рынок, и когда он имеет достаточные ресурсы или деловые способности, чтобы преодолеть раннее преимущество новатора.

Исследование, проведенное в делом ряде отраслей, подтверждает эти наблюдения: независимо от отрасли новаторы, которые смогли сохранить лидирующую позицию на этапе роста рынка, сопровождали свой выход на рынок следующими элементами маркетинговой стратегии:

Большой масштаб проникновения — успешные новаторы имели достаточные производственные мощности или могли расширяться достаточно быстро, чтобы следовать стратегии выбора массового целевого рынка, обычно в национальном, а не в локальном или региональном масштабе. Таким образом, они могли быстро наращивать свой объем производства и достичь преимущества эффекта опыта, прежде чем основные конкуренты смогли им противостоять.

Широкая товарная линия — успешные новаторы также быстро расширяют товарный ассортимент или модифицируют первоначальный товар, чтобы приспособить свои предложения к определенным рыночным сегментам. Это помогает снизить их уязвимость перед последующими участниками рынка, которые могут дифференцировать себя, ориентируясь на одни или несколько периферийных рынков.

Высокое качество товаров — успешные новаторы с самого начала предлагают высококачественный, правильно разработанный продукт, таким образом лишая последователей одного потенциального преимущества дифференциации. Компетентное проектирование, тщательное тестирование продукта и рынка до коммерциализации и строгий контроль качества во время производственного процесса важны для продолжительного успеха новаторов.

Большие расходы на продвижение товара — успешные новаторы разрабатывали маркетинговые программы, которые характеризовались относительно высокими расходами на рекламу и продвижение товара на рынок в процентах от выручки. На начальном этапе продвижение товара на рынок помогает стимулировать осведомленность и первичный спрос на новую товарную категорию, создать объем и снизить издержки на производство единицы продукции. Позже политика продвижения фокусируется на создании избирательного спроса на торговую марку новатора и усилении лояльности по мере проникновения на рынок новых конкурентов.

То же самое исследование выявило, что наиболее успешные ранние последователи имели более значительные ресурсы для проникновения на новый рынок, чем новатор. Следовательно, они могли быстро снизить издержки производства единицы продукции, предложить более низкие цены, чем конкуренты, и использовать любые положительные сетевые эффекты. Тем не менее некоторые ранние последователи достигли успеха, обойдя первых участников рынка. Эти последователи отобрали покупателей у новатора, предложив более технологически сложный товар, более высокое качество или лучшее обслуживание.

Наконец, авторы исследования обнаружили, что некоторые фирмы, последними проникшие на рынок, также смогли достичь значительных прибылен, избегая прямой конфронтации с более авторитетными конкурентами и ориентируясь на периферийные целевые рынки. Они часто предлагают изготовленные на заказ продукты небольшим рыночным нишам и обеспечивают их более высоким уровнем обслуживания.

**Резюме**

Положение новатора в новой категории товара или услуги дает фирме ряд потенциальных преимуществ. Но не все компании-новаторы могут сохранить лидирующую позицию на рынке но мере того, как он растет. Новаторская фирма имеет хорошие шансы на долгосрочное лидерство по доле на рынке и прибыльности, когда рынок может быть изолирован от быстрого проникновения конкурентов с помощью патентной защиты или других средств, а также когда фирма имеет необходимые ресурсы и деловые способности, чтобы использовать свои преимущества первопроходца.

Факты говорят, что новаторы, которые успешно используют свое преимущество первопроходца и удерживают ведущую конкурентную позицию: 1) представляют качественный товар и много внимания уделяют контролю качества; 2) имеют производственные возможности, чтобы освоить рынок в большом масштабе, или ресурсы для быстрого расширения по мере того, как рынок растет; 3) сопровождают внедрение своего товара значительными мероприятиями по его продвижению с целью создания осведомленности и стимулирования опробования; 4) быстро расширяют товарную линию, чтобы удовлетворить потребности многочисленных сегментов покупателей.

Компании-последователи могут превзойти новатора в новой товарной категории, если они смогут выйти на рынок с большими производственными возможностями, подкрепленными значительно более высокими маркетинговыми расходами, пли обойдя первопроходца с помощью более совершенной технологии, лучшего качества товара или обслуживания покупателей.

Не все новаторы стараются проникнуть на массовый рынок и сохранить ведущую долю на рынке по мере того, как рынок растет. Некоторые принимают стратегию, направленную на извлечение прибыли из ориентации на специализированные рыночные ниши, где они будут сталкиваться с меньшим количеством прямых конкурентов. Другие пытаются быть на один шаг впереди конкурентов, представляя поток новых товаров и уходя со старых рынков, когда интенсивность конкуренции на них растет. Выбор наиболее успешной стратегии зависит от ресурсов и деловых способностей фирмы, силы потенциальных конкурентов и характеристик товара и его целевого рынка.