**Очень коротко и самое главное о стратегиях**

По мотивам Ф.Котлера

1. Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке, является ли она лидером, претендентом, последователем или занимает некую нишу.

2. Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка лидер использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения. Большинство лидеров рынка стремятся лишить конкурентов самой возможности перехода в наступление. И наконец, лидер может попытаться расширить свой сегмент рынка. Такая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с нею риск — невелик.

3. Претендент агрессивно атакует лидера и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия, стремясь к расширению своей доли рынка. В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, производить престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать широкую рекламную кампанию.

4. Последователь — компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение доли рынка. Последователь может играть роли подражателя, двойника, имитатора или приспособленца.

5. Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Ключ к нишам — специализация. Компании, оперирующие в нишах, выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, в зависимости от размеров клиентов, на особых клиентах, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качество/цена, на обслуживании, на каналах распределения. Несколько ниш предпочтительнее единственной.

**Стратегии лидеров рынка**

Многие отрасли бизнеса возглавляют общепризнанные компании-лидеры, захватившие в свои руки самые большие куски общего пирога соответствующего рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя политику цен, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и устанавливая степень интенсивности мероприятий по продвижению. Лидер может вызывать восхищение и уважение, его политика может критиковаться общественностью и конкурентами, но так или иначе его господствующее положение на рынке не подвергается сомнению. На лидера ориентируются конкуренты, ему бросают вызов, его избегают, ему подражают. Некоторые из наиболее известных лидеров рынка — компании General Motors (автомобили), Kodak (фотоаппараты, пленка, бумага), IBM (компьютеры), Xerox (фотокопировальная техника), Procter & Gamble (потребительские товары в упаковке), Caterpillar (землеройная техника), Coca-Cola (безалкогольные напитки), McDonald's (общественное питание) и Gillette (бритвенные лезвия),

Впрочем, если доминирующая компания не обладает абсолютной монополией, то ей не позавидуешь: она должна постоянно быть настороже, потому что конкуренты стремятся поставить под сомнение ее ведущую роль, воспользоваться ее слабостями. Лидер рынка с легкостью может не “вписаться” в очередной поворот и оказаться на втором или третьем месте в группе. Подножку могут поставить и новинки конкурентов (например, болеутоляющее, не содержащее ацетилсалициловой кислоты средство компании Tylenol одержало победу над “Aspirin” компании Bayer). Лидеру необходимо проявлять консерватизм в расходах, допуская вероятность наступления тяжелых времен, в то время как претендент на первенство свободно использует имеющиеся ресурсы. В свою очередь новый лидер нередко недооценивает своих конкурентов и значительно отстает от них.

Каждая доминирующая на рынке компания хотела бы навсегда застолбить за собой первое место, а значит, ей необходимо найти способы расширения общего спроса, защищать свой сегмент рынка с помощью хорошо спланированных наступательных и оборонительных действий, попытаться расширить свою долю рынка.

**Расширение рынка**

При расширении рынка в целом, как правило, выигрывает прежде всего доминирующая компания. Если люди в стремлении запечатлеть каждый свои шаг приобретают больше фотоаппаратов и фотопленки, неизбежно возрастают прибыли компании Kodak, доля которой на этом рынке составляет 80 %. Лидер рынка обязан неустанно искать новых потребителей, новые способы потребления и стремиться к интенсивному использованию своих продуктов.

**Новые пользователи**

Каждый класс продуктов имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не владели информацией о свойствах товаров, не имели возможность приобрести их из-за высоких цен, не желали покупать продукт, характеристики которого не удовлетворяли имеющиеся потребности. Например, производитель парфюмерии стремится убедить женщин, не пользующихся духами, хотя бы попробовать новые ароматы (стратегия проникновения на рынок), привести мужчинам рациональные обоснования необходимости применения парфюмерии (стратегия создания нового рынка) , или начать экспорт своей продукции (стратегия географической экспансии) .

Компания Johnson & Johnson добилась одного из самых значительных успехов в создании нового класса потребителей детского шампуня. Данные статистики и демографические прогнозы говорили о реальности угрозы уменьшения объемов его продаж в связи со снижением рождаемости. Маркетологи компании заметили, что детский шампунь нередко используют и другие члены семьи, и предложили рекламную кампанию, направленную на взрослых потребителей. Через некоторое время детский шампунь Johnson & Johnson стал ведущей маркой на рынке шампуней. Другой пример: крем от морщин Oil of Ulay, предназначенный для женщин, сегодня рекламируется в магазинах для подростков.

**Новые способы применения продукта**

Расширению рынков способствуют открытие и продвижение новых способов использования продуктов. Например, среднему американцу три дня в неделю на завтрак подают кашу. Несомненно, производители каш выиграют, если им удастся внушить потребителям, что их продукт хорош не только по утрам, но и днем или вечером.

Классический пример расширения рынка за счет новых способов потребления продукта — история изобретенного компанией Du Pont нейлона. Каждый раз, когда нейлон, казалось бы, достигал стадии зрелости, Du Pont открывала новый способ его использования. Нейлон применялся для производства парашютов, изготовления дамских чулок; позже приобрели популярность женские блузки и мужские сорочки из нейлона. Затем его использовали в производстве автомобильных покрышек, обивки для сидений и ковровых покрытий. Каждый новый способ его применения открывал новый жизненный цикл продукта. Однако вряд ли у нейлона была бы столь славная судьба без программы исследований, направленных на поиск новых способов использования продукта,

Во многих случаях приоритет открытия новых способов использования продукта принадлежит потребителям. Первоначально вазелиновый крем продавался как смазка для различных механизмов, но покупатели с течением времени обнаружили массу иных областей его применения — от крема для кожи до средства для укладки волос.

Компания Arm & Hammer — производитель пищевой соды — выпускала продукт, объемы сбыта которого в течение последних 125 лет неуклонно сокращались.

Хотя у пищевой соды множество разнообразных способов применения, ни один из них не рекламировался. Когда компании стало известно, что некоторые потребители используют соду как освежитель для холодильника, она начала широкую рекламную кампанию, которая привела к тому, что половина американских хозяек держала в холодильниках открытую пачку соды. Уже несколькими годами позже Arm & Hammer пропагандировала свой продукт как прекрасное средство для удаления жирных пятен.

**Увеличение интенсивности использования продукта**

Третья стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования продукции компании. Если производителю кукурузных хлопьев удается внушить покупателям, что они получат огромное удовольствие, если будут съедать за день не половину, а целую пачку его продукта, объем его продаж несомненно возрастет. Компания Procter & Gamble, например, уверяет потребителей, что эффективность шампуня "Head & Shoulders” резко повышается при двукратном увеличении его разовой порции.

Пример творческого подхода к стимулированию интенсивности использования продукции продемонстрировала французская компания Michelin Tire, которая поставила себе цель побудить автомобилистов к дальним поездкам, что должно было привести к необходимости частой замены автопокрышек. Компания сделала нетривиальный ход —она приняла участие в составлении классификации лучших французских ресторанов, в ходе которой выяснилось, что лучшие кулинарные силы Франции сосредоточены на юге страны. В результате бедные парижские гурманы были вынуждены часами крутить баранку в направлении Прованса или Ривьеры, сверяя путь по выпущенному Michelin путеводителю.

**Защита своей доли рынка**

Усилия, предпринимаемые компанией для увеличения размеров рынка, сопровождаются мероприятиями по защите принадлежащей ей доли рынка от нападков конкурентов. Лидер похож на слона, которого атакует стая пчел. Особенно досаждают гиганту постоянно кружащиеся над ним самые крупные, надоедливо жужжащие “насекомые”. Coca-Cola должна постоянно контролировать действия Pepsi-Cola, Gillette — отбивать атаки Bic, Kodak — отслеживать технические новинки Fuji. Конкурирующая компания может быть как зарубежной, транснациональной, так и местной.

Иногда над “слоном” начинают кружить сразу несколько больших, весьма опасных “пчел”. Компании AT&T приходится защищать телекоммуникационный бизнес от посягательств бывших региональных компаний Bell, компаний МС1 и Sprint, местных и иностранных производителей оборудования (Northern Telecom, Siemens) и компьютерных компаний, в сферу интересов которых входят телекоммуникации (IBM, Apple). Очевидно, что доминирующая компания не в состоянии защитить свои “границы” на всем их протяжении и ей необходимо принять решение о местах концентрации основных оборонительных сил.

Что может предпринять лидер рынка для защиты своей территории? Еще двадцать веков назад Сан Тзу учил китайских воинов: “Не уповайте на то, что враг не осмелится атаковать — сделайте все, чтобы ваши укрепления считались неприступными” . Наиболее конструктивный ответ в данной ситуации — продолжающиеся нововведения, когда лидера не удовлетворяет сложившийся порядок вещей и он возглавляет поступательное движение отрасли, разрабатывая новые продукты и услуги, создавая новые каналы распределения, повышая эффективность производства, сокращая издержки и предлагая потребителю все более ценные товары. В этом случае лидер действует согласно проверенному веками армейскому принципу: “Атакующая сторона владеет инициативой, определяет направление удара и раскрывает слабые стороны противника”. Нападение — лучшая защита.

В тех случаях, когда лидер рынка не имеет возможности для атаки, он должен бдительно следить за действиями противника на основных фронтах, уделяя основное внимание флангам. Ему приходится постоянно работать над снижением издержек, цена на его продукт обязана соответствовать оценке потребителями его марки. Лидер должен уметь “затыкать дыры” на границах так, чтобы через них не мог просочиться ни один атакующий. Так, лидеру в области производства потребительских товаров в упаковке необходимо представлять свой продукт в самых разнообразных видах, чтобы марка соответствовала предпочтениям широкого круга потребителей и занимала максимальное пространство на полках магазинов.

Издержки, связанные с “заделыванием пробоин”, могут быть весьма высокими, но цена пренебрежения неприбыльным товаром или сегментом рынка оказывается гораздо выше! General Motors считала, что она сокращает издержки, отказываясь от производства компактных автомобилей. Но кто оценит ее потери сегодня, когда рынок США заполонила продукция японских автомобильных компаний? В компании Xerox считали, что производство маленьких копировальных аппаратов нерентабельно, но кто подсчитывал ее упущенную и “подобранную” японцами на этом рынке прибыль?

Очевидно, что лидер рынка должен тщательно продумать систему “оборонительных районов” в ключевых сегментах рынка и выбрать участки, которыми он готов пожертвовать. Цель его оборонительной стратегии — уменьшение вероятности нападения на самых уязвимых направлениях и снижение интенсивности возможного наступления. Вряд ли атака конкурента существенно отразится на текущих доходах лидера, но форма защиты и быстрота реакции жертвы агрессии оказывает существенное влияние на перспективы получения прибыли. Данная тема, выбор различных форм и методов самозащиты, — предмет неослабевающего внимания маркетологов (подробнее см. вставку “Маркетинг изнутри. Оборонительные стратегии”).

Наблюдающееся обострение конкурентной борьбы привело к небывалому росту интереса менеджеров к моделям ведения реальных боевых действий, и прежде всего к тем, которые описаны в работах Сан Тзу, М. Мушаши, К. фон Клаузевица и Б. Лиддел-Харта. Менеджмент с энтузиазмом воспринял почерпнутые из трудов военных теоретиков рекомендации о “балансировании на грани войны”, “ответном ударе”, “ограниченных боевых действиях”, “последовательных ответах”, “силовой дипломатии” и “системе угроз”. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий

**Позиционная оборона**

Основной принцип любого вида обороны — построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории. Французы использовали период между войнами для строительства неприступной линии Мажино, призванной оградить республику от возможного нашествия Германии. Но немецкие войска не стали штурмовать ее в лоб, а предприняли обходной маневр. Основной вывод военных стратегов звучит следующим образом: любая статичная оборона обречена на неизбежное поражение.

Сегодня ограничение действий компании исключительно обороной рассматривается как одна из форм маркетинговой близорукости. Политика Генри Форда, не видевшего ничего, кроме своей Модели Т, поставила крупнейшую компанию с годовым доходом свыше $ 1 млрд. на грань банкротства. Даже такие марки, как “Coca-Cola” и “Aspirin” компании Bayer, не могут рассматриваться как гарантированный долгосрочный источник роста и прибылей. Сегодня Coca-Cola, несмотря на то, что компания продает около половины всех безалкогольных напитков мира, приобретает фирмы, выпускающие фруктовые напитки, и диверсифицирует производство. Компания, подвергшаяся атаке, поступает в высшей степени опрометчиво, если она концентрирует ресурсы в строительстве укреплений вокруг существующего товара.

**Защита флангов**

Лидеру рынка приходится не только создавать “пограничную службу”, но и концентрировать “боеспособные части” на наиболее уязвимых участках границы. Прелесть этих баз заключается в том, что их можно использовать для перехода в контратаку и переноса боевых действий на вражескую территорию. Значение фланговой защиты особенно возрастает, если тактика ее осуществления тщательно проработана. В отсутствии такой подготовки и заключалась основная ошибка компаний General Motors и Ford, которые не восприняли всерьез атаку японских и европейских производителей и формально подошли к созданию компактных моделей “Vega” и “Pinto”. Американские малолитражные автомобили не отличались высоким качеством, а цены были установлены на уровне зарубежных конкурентов

**Упреждающие оборонительные действия**

Если вас не устраивает пассивная позиция, вы можете опередить противника ; упреждающим ударом. Его приверженцы полагают, что грамм профилактических витаминов лучше, чем килограмм лекарств при серьезном заболевании. Когда несколько лет назад Chrysler удалось расширить свою долю рынка с 12 до 18%, руководитель отдела маркетинга одного из ее конкурентов заметил: “Если бы Chrysler завоевал 20 % рынка, нас можно было бы считать трупами”.

Компания может организовать упреждающую защиту несколькими способами. Рекомендуется провести разведку боем по всему фронту: “зацепить” одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым работу каждого из них. Впоследствии возможен переход в наступление по всему фронту, как это сделала компания Seiko,которая в свое время предлагала дистрибьюторам по всему миру 2300 моделей часов, или предпринять ценовые атаки, по примеру Texas Instruments.После проведения запланированных акций и в случае их успеха стратегия обороны заключается в поддержании высокого уровня конкурентоспособности.

Упреждающие оборонительные действия нередко носят чисто психологический характер, когда лидер рынка предостерегает конкурентов от необдуманных атак. Представим, что крупная американская фармацевтическая компания является лидером в производстве определенной категории медицинских препаратов. Каждый раз, когда ей становится известно о намерениях конкурентов построить новое предприятие, она организует утечку информации о своих планах снижения цен на продукцию и расширении производства. Слухи устрашающе воздействуют на конкурентов, а лидер рынка продолжает спокойно работать.

Обладающий богатыми ресурсами лидер рынка имеет возможность и просто игнорировать действия конкурентов, дожидаясь, когда они “истекут кровью” в бесплодных атаках. Так, компания Heinz позволила Hunts провести массированную атаку на рынке кетчупа, когда последняя предложила два новых вида соуса, снизила цены до 70 % цен Heinz, предложила различные виды скидок; рекламный бюджет Hunts в два раза превосходил расходы на рекламу лидера рынка. Однако стратегия Hunts провалилась, а Heinz в очередной раз продемонстрировала превосходство своей торговой марки.

**Контратака**

Большинство лидеров рынка предпочитают тактику встречного боя, ответ атакой на атаку, считая, что они не должны пассивно наблюдать за снижением цен, блицкригами мероприятий по продвижению, модернизацией продукта или покушением на каналы распределения. Обычно в арсенале лидера хранится набор различных тактических ударов: встречный бой, удар по флангам и отсечение передовых группировок противника от основных баз. Иногда рыночная доля лидера сокращается настолько стремительно, что контратака просто необходима. Однако преимущество лидера как раз и состоит в том, что он располагает стратегическими резервами и имеет возможность выбрать наиболее благоприятный для контрудара момент. Во многих случаях эффективным оказывается заманивание противника в глубь своей территории, когда его коммуникации растягиваются, а фланги оголяются. Быть может данная стратегия покажется опасной, но еще больше вреда принесет неподготовленное контрнаступление.

Наиболее эффективной зарекомендовала себя стратегия, заключающаяся в обороне, разведке образующихся в рядах наступающих брешей, сосредоточении сил и решающем наступлении. Еще один метод контратаки — вторжение на основную территорию противника, принуждающее его вернуть войска для защиты исконных земель. Один из самых рентабельных рейсов авиакомпании Northwest Airlines — маршрут из Миннеаполиса в Атланту. Ее конкурент, местная авиалиния, предприняла атаку, установив значительные скидки и развернув широкую рекламную кампанию. Компания Northwest ответила тем, что снизила цены на рейс Миннеаполис—Чикаго, самый выгодный для ее конкурента. Угроза потери основного источника прибыли вынудила атакующую компанию вернуть цены к прежнему уровню.

Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) за счет других товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у конкурента. Еще один шаг — лоббирование проведения исполнительной или законодательной властью невыгодных конкуренту акций.

**Мобильная защита**

Мобильная оборона не ограничивается защитой территориальных рубежей. Данная стратегия предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны. Компания раздвигает свои рубежи не столько посредством обычного распространения торговой марки, сколько за счет расширения и диверсификации рынков, что позволяет ей увеличить стратегическую глубину и выстоять под градом обрушивающихся ударов.

Расширение рынка предполагает, что компания переносит внимание с конкретного продукта на нужды, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке. Так, компании-производители бензина начали именовать себя “энергетическими” , что потребовало от них погружения “пальцев” исследователей в смежные отрасли — нефтяную, угольную, гидроэнергетику, атомную и химическую промышленность.

Активная стратегия расширения рынка предполагает следование двум фундаментальным принципам военной науки — принципу постановки задач (необходимо определить четкие и реальные цели) и принципу сосредоточения (концентрации сил на наиболее уязвимых направлениях противника). Формулировка задачи — компания занимается энергетическим бизнесом — слишком широка. Занятие энергетическим бизнесом подразумевает работу по удовлетворению не одной, а целого ряда нужд (отопление, освещение и т.д.). Множественность целей, вытекающая из расширительной трактовки бизнеса, приводит к тому, что компания не обращает внимания на действия конкурентов, готовясь к предстоящим сражениям. Маркетинговая близорукость сменится маркетинговой дальнозоркостью, когда компания концентрируется на будущем в ущерб настоящему.

Имеет смысл разумное расширение рынка. Если раньше компания Armstrong World Industries определяла сферу своей деятельности как производство “ковровых покрытий”, то сегодня она специализируется на “декоративных домашних покрытиях” , удовлетворяя желания потребителей по созданию элегантных внутренних интерьеров с использованием различных материалов.

Диверсификация рынка за счет вторжения в не связанные между собой отрасли — еще один вариант создания стратегической глубины обороны. Когда американские табачные компании Reynolds и Philip Morris столкнулись с введением различных ограничений на курение в США, они даже не попытались занять оборону. Вместо этого они занялись скупкой предприятий пищевой промышленности: производителей пива, безалкогольных напитков и замороженных продуктов.

**Вынужденное сокращение**

Иногда крупные компании осознают, что имеющиеся ресурсы не позволяют эффективно защитить целостность своей территории, а противник активно наступает сразу на нескольких фронтах. Лучший выход из создавшегося положения — планируемое сокращение (стратегический отход). Планируемое сокращение — отнюдь не паническое бегство, а расставание с территориями, которые защитить и невозможно и нецелесообразно, и концентрация ресурсов на перспективных направлениях. Планируемое сокращение — шаг, направленный на консолидацию конкурентоспособных производств и концентрацию на выполнении четко поставленных задач. За последние несколько лет этим методом успешно воспользовались такие компании, как Heinz, General Mills, Del Monte, General Electrics.

**Расширение доли рынка**

Лидеры рынка имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Один процент многих рынков оценивается в десятки миллионов долларов. Один процент рынка кофе США “весит” $ 48 млн., а один процент рынка безалкогольных напитков —$120 млн.! Не удивительно, что на этих рынках обычная конкурентная борьба превратилась в жестокие маркетинговые войны.

Несколько лет назад Институт стратегического планирования провел исследование “Маркетинговая стратегия и уровень прибыли” (МСУП), в котором рассматривалось влияние наиболее значимых переменных на уровень прибыли компании. Необходимую информацию предоставили несколько сот фирм различных отраслей. К наиболее значимым переменным исследователи отнесли долю рынка компании, качество ее продукта и ряд других показателей.

Исследование показало, что норма прибыли компании, рассчитанная как норма возврата инвестиций (НВИ) до уплаты налогов, возрастает в соответствии с ростом относительной доли рынка компании. В соответствии с МСУП среднее значение НВИ для компаний, доля рынка которых была менее 10 %, составила II %. В среднем каждые 10 °о доли рынка соответствовали 5 % НВИ до уплаты налогов. Исследование МСУП показало, что компании, доля рынка которых составляет 40 %, имеют НВИ, равную 38,5 % , что почти в три раза превышает соответствующие показатели компаний, владеющих 10-процентной долей рынка.

Пропаганда полученных результатов имела своим следствием то, что многие компании поставили своей целью расширение доли рынка и лидерство. General Electric, например, решила, что в случае, если ей не удастся занять первое или второе место на каком-либо из рынков, она навсегда покинет его. После тщательного анализа ситуации GE свернула компьютерный бизнес и производство кондиционеров, поскольку ей не удалось занять ведущие позиции в этих отраслях.

Некоторые критики считают исследование Института стратегического планирования слабым и надуманным, Р. Хамермеш привел множество примеров высокой прибыльности компаний, имеющих небольшую долю рынка К. By и А. Купер провели исследование 40 коммерческих организаций, имеющих низкую долю рынка, но НВИ до уплаты налогов которых превышала 20 %; они охарактеризовали обследованные предприятия как специализированных производителей относительно высококачественной продукции, реализуемой по средним или низким ценам, и имеющих низкие общие издержки \*. Большинство компаний производило промышленное оборудование.

Расширение доли обслуживаемого рынка отнюдь не означает автоматического роста прибыли. Многое зависит от стратегии расширения рынка компании. Поскольку издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход, компания должна тщательно проанализировать действие следующих факторов:

• Первый фактор — возможный конфликт с антимонопольным законодательством. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается воплями ревнивых конкурентов о “монополизации” рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность расширения доли рынка. Вот почему в 1995 г. компания Microsoft решила прекратить атаку рынка, потенциальный объем которого составлял $ 2 млрд. Microsoft намеревалась приобрести компанию Intuit — разработчика пользующихся огромной популярностью пакетов программного обеспечения по ведению личных финансов. Когда Министерство юстиции США пригрозило возбуждением дела о нарушении антитрестовского законодательства, Microsoft предпочла отступить от своих планов,

• Второй фактор — экономические издержки. Известно, что прибыльность компании при достижении ею определенной доли рынка может снижаться. Компания, владеющая 60 % рынка, должна осознавать, что некоторые потребители в принципе негативно относятся к любой монополии, другие — лояльны по отношению к конкурирующим поставщикам, третьи имеют специфические нужды, четвертые предпочитают иметь дело с небольшими компаниями. Компании предстоят немалые расходы на оплату услуг юристов, поддержание отношений с прессой и лоббирование расширения рынка. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности реализовать экономию на масштабах производства или опыте, при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании потребителей использовать различные источники поставок и высоких барьерах на выходе. Лидер отрасли должен сконцентрироваться скорее на расширении рынка в целом, чем на борьбе за увеличение доли рынка. Некоторым лидерам рынка удалось увеличить прибыльность путем избирательного снижения своей доли рынка в слабых областях.

Третий фактор — возможность неправильной стратегии маркетинга-микс, направленной на расширение доли рынка и снижение прибыли. Некоторые элементы маркетинга-микс, весьма эффективные при расширении доли рынка, ведут к уменьшению уровня прибыли. Высокая доля рынка ведет к увеличению прибыли в тех случаях, когда снижаются издержки компании на единицу продукции, когда она предлагает продукт исключительно высокого качества, устанавливая соответствующую надбавку к цене.

P.Баззел и Ф. Виерсема обнаружили, что компании, владеющие высокой долей рынка, обычно превосходят конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах .

1. Компании, обладающие значительной долей рынка, разрабатывают и внедряют в производство больше новых продуктов.

2. Компании, которым удалось повысить качество своих товаров относительно продукции конкурентов, имеют больше шансов расширить принадлежащую им долю рынка в сравнении с компаниями, качество продукции которых стабильно или снижается.

3. Компании, темпы роста маркетинговых расходов которых превышают темпы роста рынка, обычно увеличивают свою долю рынка. Возрастание расходов по организации сбыта продукции положительно сказывается на расширении рынка как потребительских товаров, так и промышленной продукции. Увеличение расходов на рекламу положительно сказывается на расширении доли рынка преимущественно потребительских товаров. Повышение расходов на продвижение товаров эффективно для всех видов товаров.

4. Значительное (в сравнении с конкурентами) снижение цен на продукцию не позволяет компании существенно увеличить долю рынка, так как некоторые конкуренты отвечают менее значительным уменьшением цен, а другие предложат потребителям дополнительные блага и за ту же цену.

**Стратегии претендентов на лидерство**

Компании, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них — Colgate, Ford, Avis, Westinghouse, Pepsi-Cola — довольно крупные производители. Вице-чемпионы могут выбрать одну из двух стратегий: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претендующие на лидерство на рынке), либо спокойно играть в мяч и не “раскачивать лодку” (последователи).

Существует множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, выбивала почву из-под ног фаворита и обходила его. Компания Canon, размеры которой в середине 1970-х гг. составляли лишь одну десятую компании Xerox, сегодня превзошла бывшего лидера по выпуску копировальных аппаратов. Компания Toyota сегодня производит больше автомобилей, чем General Motors, Nikon выпускает больше фотокамер, чем Leica, a British Airways перевозит на международных рейсах больше пассажиров, чем когда-то лидировавшая Pan Am. Преимущество претендента заключается в том, что он руководствуется высокой целью и концентрирует свои ограниченные ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работой. Р.Долан обнаружил, что наибольшей интенсивностью конкурентной борьбы и ценовыми войнами отличаются отрасли, в которых наиболее высоки постоянные издержки, необходимы большие расходы на НИОКР, а первичный спрос стабилен: металлургическая, автомобильная, бумажная и химическая отрасли промышленности. Итак, мы переходим к рассмотрению различных конкурентных атакующих стратегий претендентов на лидерство в отрасли.

**Определение стратегических целей**

Компании, претендующей на лидерство, необходимо прежде всего определить цели стратегии. Большинство компаний в качестве главной долгосрочной задачи ставит расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки.

• Наступление на позиции лидера рынка — достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия, особенно если лидер подходит к выполнению своих обязанностей “спустя рукава” . Прежде всего претенденту необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности. Прекрасный объект для атаки — крупный сегмент рынка, который либо лидер не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг. “Lite beer” компании Miller пользовалось огромной популярностью, поскольку оказалось, что существует значительный сегмент потребителей, которым понравилось малокалорийное, ненасыщенное пиво. Альтернативная стратегия — захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового продукта. Так, компания Xerox завоевала рынок копировальной техники, предложив новую технологию копирования, a Canon отвоевала значительную долю рынка Xerox, представив портативные копировальные аппараты.

• Атака на близкие по размерам компании-конкуренты, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами.

• Нападение на небольшие местные и региональные компании, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, Так, крупные американские пивоваренные компании расширяли свои доли рынка прежде всего за счет “гуппи” — местных пивоварен, практически не пересекаясь с мощными конкурентами.

**Общая наступательная стратегия**

Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Что ей предпринять, куда направить главный удар? Давайте представим, что конкурент занимает определенную территорию рынка. Мы должны выбрать одну из пяти наступательных стратегий.

**Фронтальное наступление**

Фронтальная атака есть концентрированный удар основными силами по наиболее укрепленным позициям конкурента. Победу одерживает тот, кто имеет больше ресурсов и превосходит соперника силой духа. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены. Принцип силы гласит: сражение выигрывает та сторона, которая располагает большими человеческими ресурсами. Данное правило требует корректировки, если противник имеет превосходство в плотности огня или занял наиболее удобные позиции на поле боя (окопался на господствующих высотах). Военные считают аксиомой положение о том, что успешное фронтальное наступление предполагает троекратное превосходство атакующей стороны в живой силе и огневой мощи. Иначе фронтальная атака подобна самоубийству. Не так давно бразильский производитель лезвий для бритья попытался атаковать лидера рынка компанию Gillette по всему фронту. Его спросили, неужели он собирается предложить рынку более качественные лезвия? Последовал ответ: “Нет”. “Вы предлагаете значительно более низкую цену?” “Нет”. “Вы поддерживаете атаку грандиозной рекламной кампанией?” “Нет”. “Вы предоставляете привлекательные для оптовой торговли скидки?” “Нет”. “У вас есть тайное оружие?” “Да. Стремление к победе!” Нам представляется, что говорить о том, чем закончилась “атака” , не имеет смысла.

В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать ее модифицированный вариант — ценовую войну. Снижение цены на продукт эффективно в случаях: (1) если лидер рынка не предпринимает ответных шагов и (2) если вам удается убедить рынок, что ваш продукт не уступает по качеству товарам лидера, но продается по более низкой цене. Особенно преуспела в этом Хелен Куртис, обладающая непревзойденным искусством убеждения потребителей в том, что ее торговые марки, такие как “Suave” и “Finesse”, не уступают конкурирующим товарам по качеству, но значительно более доступны потребителям по цене: “Мы делаем то же, что и они, а продаем вдвое дешевле”.

Вторая форма агрессивной ценовой политики основывается на крупных инвестициях атакующего в модернизацию технологий, направленную на сокращение издержек производства и последующее снижение цен, в чем особенно преуспели японские компании.

**Фланговая атака**

Наиболее сильные части обороняющейся стороны сосредоточены по фронту на предполагаемых направлениях наступательных ударов. Фланги же обычно менее укреплены и представляют собой прекрасные объекты для атаки. Современный принцип ведения войны — концентрация силы против слабости. Атакующая сторона может предпринять демонстративное наступление в центре обороны противника, чтобы оттянуть на себя его наиболее боеспособные части, а настоящий прорыв фронта подготовить на фланге. Фланговая атака есть проявление настоящего маркетингового чутья ~ обычно ее используют компании с ограниченными ресурсами. Если атакующий осознает, что он не способен одолеть противника в лобовом столкновении, ему остается уповать на свою маневренность.

Фланговая атака может проходить по двум направлениям — географическом и сегментационном. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен. Например, конкуренты IBM, в частности Honeywell, развернули представительства в средних и небольших городах США, которые выпали из поля зрения этой компании.

Другая фланговая стратегия заключается в определении неудовлетворенных лидером рынка нужд потребителей. Данную стратегию успешно реализовали производители автомобилей из Японии, которые захватили растущий рынок экономичных машин, и пивоваренная компания Miller Brewing, открывшая рынок легкого пива.

Фланговая стратегия — синоним умения идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие как результат сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных сегментов. В отличие от кровавых побоищ компаний, конкурирующих на одном и том же рынке, эффективная фланговая атака позволяет полнее удовлетворить нужды потребителей. Фланговая атака — наступление в лучших традициях современной маркетинговой философии, провозглашающей, что предназначение маркетинга заключается в идентификации и удовлетворении нужд потребителей. Очевидно, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

**Попытка окружения**

Попытка окружения противника подразумевает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только немного больше, так чтобы потребитель оказался не в состоянии ответить отказом. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда руководство атакующего располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю к сопротивлению обороняющегося.

Seiko, японская компания-производитель часов, добилась того, что ее продукция представлена па всех крупных рынках. В США она предлагает 400 моделей часов, а общий ее ассортимент включает в себя 2,3 тыс. моделей. “Они учитывают каждое дуновение ветерка моды, мельчайшие детали, предпочтения потребителей и все то, что мотивирует покупателя”, — считает вице-президент конкурирующей компании.

**Обходной маневр**

Цель обходного маневра — нападение на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий. Вместо того чтобы копировать товар своего конкурента и готовиться к требующей огромных ресурсов фронтальной атаке, компании, претендующие на роль лидера, терпеливо проводят научные исследования, развивают новые технологии и осуществляют атаки, перенося линию фронта на территории, где они обладают несомненным преимуществом. Секрет успешной атаки Nintendo на рынке видеоигр заключался в том, что она предложила рынку превосходные технологии и переопределила конкурентное пространство. Сегодня аналогичный маневр на новом уровне технологии виртуальной реальности осуществляет Sega/Genesis .

**Партизанская война**

Стратегия партизанской войны заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории, внезапных деморализующих противника нападений с заранее подготовленных баз с использованием всех видов оружия и методов ведения войны: селективных снижений цен, интенсивных блиц кампаний по продвижению товаров и, как исключение, юридических акций. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война — стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои — скорее, подготовка к войне. Единственно эффективный ответ агрессору-партизану — стремительная контратака.

**Выбор конкретной атакующей стратегии**

Рассмотренные нами стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка. р Стратегия скидок. Компания, претендующая на роль лидера рынка, может установить низкие, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера, цены. Данный прием — основа стратегии таких сетей розничной торговли, как Best Buy и Office Depot. Эффективная стратегия скидок предполагает соблюдение трех условий: компания убеждает покупателей, что ее продукция и услуги не уступают по качеству товарам и услугам лидера; покупатели чувствительны к разнице в ценах и не испытывают дискомфорта при смене поставщика; лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на атаку конкурента.

• Стратегия более дешевых товаров. Претендент на лидерство имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Например, пирожные Little Debbie немного уступают по своему качеству Drake, но при этом вполовину дешевле . Применение данной стратегии целесообразно в случае, когда существенный сегмент покупателей заинтересован только в цене. Компании, использующие эту стратегию, вероятно подвергнутся атаке фирм, продукция которых еще дешевле, В этом случае обороняющимся следует сконцентрировать усилия на повышении качества продукции.

• Стратегия престижных товаров. Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка. На американском рынке Mercedes вытеснил Cadillac, предложив более дорогой автомобиль высшего качества. Через некоторое время компания, пользуясь высокой репутацией своей торговой марки, расширяет производство за счет более дешевой продукции .

• Стратегия расширения ассортимента продукции. Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов. Baskin-Robbins сумела резко увеличить свою долю рынка мороженого за счет того, что предложила покупателям 31 сорт мороженого — гораздо больше, чем ее основные конкуренты.

• Стратегия инноваций. Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции. Компания ЗМ, как правило, выходит на новые рынки, представляя им значительно улучшенные традиционные продукты.

• Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги. Успех компании IBM во многом связан с тем, что она осознала потребность клиентов не столько в компьютерном “железе”, сколько в программном обеспечении высокого уровня.

• Стратегия инноваций в распределении. Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции. Компании Avon удалось укрепить позиции на рынке благодаря тому, что она развивала продажи “от двери до двери”, не отвлекаясь на сражения с конкурентами за лидерство на полках универмагов. Американская компания Tine добилась большого успеха, продавая часы Timex в обычных, а не в ювелирных магазинах.

• Стратегия снижения издержек производства. Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику. Именно эта стратегия помогла Японии добиться превосходства на мировом рынке.

• Интенсивная реклама. Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера рынка. Обычно для расширения доли рынка претенденту приходится использовать комплекс вышеописанных стратегий и его успех определяется наиболее эффективным их сочетанием.

**Стратегии для последователей**

Несколько десятилетий назад Теодор Левитт опубликовал статью “Новаторское подражание”, в которой он утверждал, что стратегия имитации продукта не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. Такие компании, как Sony, несут огромные расходы на разработку нового продукта, его распространение и информирование рынка. Обычно наградой за этот труд и риск становится лидерство на рынке. Однако ничто не мешает другим компаниям скопировать или улучшить новый продукт. Например, Panasonic редко предлагает рынку принципиально новую продукцию. Чаще всего она копирует изобретения Sony, а затем предлагает товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку экономит на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями. Sony считает Panasonic своим заклятым врагом.

Многие компании предпочитают следовать в кильватере лидеров рынка, однако последние весьма ревниво относятся к их попыткам переманить клиентов. Если последователь предлагает низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять адекватные шаги. Практически лидер превосходит последователей во всех видах конкурентной борьбы. Поскольку схватка, что наиболее вероятно, приведет к ослаблению обеих компаний к радости конкурентов, последователь должен семь раз отмерить, прежде чем броситься в атаку. В случае если последователь не в силах нанести упреждающий удар в виде нового продукта или резкого расширения системы распределения, ему следует держаться за лидером, не пытаясь атаковать его.

В капиталоемких отраслях, производящих однородный продукт, таких как сталелитейная промышленность, производство удобрений, химикатов, широкое распространение получила модель “сознательного параллелизма” . В этих отраслях практически отсутствуют возможности разнообразить продукцию и ее имидж; качество обслуживания находится на примерно одинаковом уровне, а потребители весьма чувствительны к ценам, а значит, существует постоянная угроза ценовой войны. В этих отраслях редко предпринимаются внезапные попытки завладеть сегментом рынка, потому что такая стратегия только провоцирует мощный контрудар. Большинство компаний не занимаются переманиванием клиентов, а ориентируются на ценовую политику лидера. Доли рынка компаний весьма устойчивы.

Это не значит, что у последователей нет своих стратегий. Последователь должен знать, как удержать имеющихся клиентов и завоевать новые сегменты рынка. Каждый последователь стремится представить целевому сегменту потребителей свои явные преимущества — расположение, услуги, финансирование. А поскольку он нередко становится основной мишенью для претендентов на лидерство, “любитель спокойной жизни” должен поддерживать издержки производства на низком уровне, а качество услуг и продукции — на высоком, а также выходить на новые рынки по мере их возникновения.

Следование за лидером отнюдь не предполагает пассивного копирования. Последователь должен разработать собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют четыре общих стратегии последователей.

• Подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам. Такие компании, как Apple Computer и Rolex, постоянно сталкиваются с проблемой подделок, особенно на Дальнем Востоке.

• Двойник копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия, например “Сосо-Со lo ” вместо “Coca-Cola”. Двойник паразитирует на инвестициях лидера. Например, компания Ralcorp Holding Inc. производит имитации хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках. Ее продукты под торговыми марками “Tasteeos”, “Fruit Rings",“Corn Flakes" стоят почти на доллар за упаковку дешевле, чем марки лидеров. Очень часто встречаются двойники в компьютерной отрасли; большинство конкурентов IBM начали с подражания ее IBM PC.

• Имитатор что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.

• Приспособленец обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом. Этот путь прошли многие японские компании.

Насколько выгодно положение компании-последователя? Хотя последователь не несет расходов на исследования, обычно он зарабатывает меньше, чем лидер. Например, исследование деятельности производителей продуктов питания показало, что норма возврата инвестиций самой крупной компании составила 16 %; у второй по размерам — 6; у третьей — 1 ;а у четвертой —6 % . В данном случае прибыль получают две крупнейшие компании, а остальные работают в убыток. Таким образом, следование за лидером далеко не всегда означает, что компания находится на пути к успеху,

**Стратегии для обитателей ниш**

Альтернатива положению последователя на крупном рынке — лидерство на маленьком рынке или в нише (см, гл. 9). Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с компаниями-лидерами, обживаясь на небольших рынках, не представляющих интереса для гигантов.

Logitech — пример глобального успеха стоимостью в $ 300 млн, основанного на производстве разнообразных манипуляторов для компьютеров. Компания Logitech International производит манипуляторы для тех, кто пишет левой рукой и правой, радиоуправляемые модели мышей, мышей для детей (похожих на настоящих животных) и мышей, позволяющих пользователю перемещать объекты за пределами экрана. Деятельность Logitech была настолько успешной, что сегодня ее пытается догнать сама Microsoft.

Сконцентрировавшись на разработке и производстве медицинских масок, компания Tecnol Medical Products конкурирует с такими гигантами, как Johnson & Johnson и ЗМ. Tecnol выпускает разнообразные специальные маски для медицинских работников и превратилась в их ведущего производителя.

И все же правильный выбор ниши — лишь одна из граней успеха компании. Например, Tecnol может быть обязана своим положением: (1) осторожному поведению (хирургические маски — “дробина” для таких “слонов” j&j и ЗМ, (2) низким затратам на производство; (3) активной инновационной деятельности, когда каждый год выпускается дюжина новых продуктов; (4) стратегии поглощения небольших конкурентов , что позволяет развивать и расширять предложение продукта.

Растет количество крупных компаний, которые организуют подразделения или создают дочерние компании, специализирующиеся на обслуживании ниш,

Пиво, сваренное на микро пивоварнях, — такие его сорта, как -“Pyramid Ale ” и “.Pete's Wicked Ale”, — единственный сегмент рынка пива США, обладавший в конце 1990-х гг. потенциалом роста. Это вынудило Большую четверку — Anheuser Busch, Miller, Adolph Coors и Stroh Brewery — разработать специальные сорта пива: “Mountain All”, “Red Dog”, “Icehouse” и “George Killian”. Более того, поскольку потребители предпочитают пиво, сваренное в небольших пивоварнях, некоторые их этих компаний скрывают свое авторство. Компания Miller продвигала на рынок сорта пива “Red Dog” и “Icehouse” как продукцию пивоварни Plank Road Brewery. Только истинные знатоки знали, что эта пивоварня прекратила свое существование еще в XIX веке.

Основной вывод заключается, в том, что компании с небольшой долей рынка могут быть высоко прибыльными в небольших нишах. Д.Клиффорд и Р.Каванах провели исследование 20 преуспевающих компаний средних размеров и обнаружили, что все они устроились в рыночных нишах. К факторам, обеспечивающим их успех, маркетологи относят: предложение высокой ценности, установление премии к цене, низкие производственные издержки и сильную корпоративную культуру .

Исследование Института стратегического планирования показало, что норма возврата инвестиций в компаниях, оперирующих в нишах, составляет 27 %, a y компаний, обслуживающих крупные рынки, она снижается до 11%. Почему работа в нишах так эффективна? Основная причина заключается в том, что компания настолько глубоко изучила нужды клиентов, что удовлетворяет их потребности значительно лучше “случайных” производителей. Компания, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую маржу прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли.

Такие компании должны решить три задачи: создания ниши, ее расширения и защиты. Например, Nike, компания по производству спортивной обуви, постоянно создает новые ниши, создавая обувь для различных видов спорта и занятий физкультурой: пеших прогулок, поездок на велосипеде, серфинга и т.д. После создания особого рынка Nike расширяет нишу, создавая различные варианты обуви (например, обувь для тех, кто ходит быстро и медленно, для стройных и полных) и новые марки (например, “Nike Air Jordans” и “Nike Airwalkers”). Наконец, Nike должна защищать позицию лидера от новых конкурентов.

Такая стратегия несет в себе угрозу того, что ниша может иссякнуть или подвергнуться атаке. Существует опасность того, что деятельность компании будет слишком сильно зависеть от доступа к экзотическим ресурсам, которые к тому же невозможно использовать альтернативными способами. Например, Minnetonka, маленькая компания из штата Минесота, разработала жидкое мыло во флаконе, который служил хорошим украшением ванной и был удобен в обращении. Некоторые семьи покупали это мыло исключительно из любви к искусству, а не к чистоте. Но вторгшиеся на эту территорию крупные компании превратили нишу в суперсегмент, от чего пострадала прежде всего Minnetonka.

**Специализация в нише**

Ключевая идея ниши — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей.

• Специализация по конечным пользователям. Например, юридическая компания специализируется на уголовном, гражданском или промышленном рынке. Данный вид специализации не так давно вошел в моду у производителей компьютеров (под названием вертикальный маркетинг). Многие годы компьютерные компании оперировали на рынке в целом, на котором постоянно разгорались жестокие ценовые войны. Небольшие компании начали специализироваться на “вертикальных” слоях пользователей, поставляя компьютеры для юридических фирм, медицинских организаций, банков. Изучение разнообразных запросов целевых потребителей позволило значительно увеличить производство компьютеров с высокой долей добавленной стоимости, обладавших преимуществом над стандартными продуктами. Работников службы сбыта такой компании специально обучают пониманию и обслуживанию конкретного вертикального рынка. Компьютерные компании начали сотрудничать с перепродавцами добавленной стоимости, вознаграждение которых зависело от умения донести до индивидуальных клиентов или потребительских сегментов информацию о преимуществах специализированной техники и программного обеспечения.

• Специализация по вертикали. Компания специализируется на определенных вертикальных уровнях производства, распределения или цепочки создания стоимости. Например, компания концентрирует усилия на производстве меди или продуктов из нее.

• Специализация в зависимости от размеров клиентов. Компания сосредотачивается на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов.

• Специализация на особых клиентах. Компания обслуживает одного или нескольких потребителей. Многие небольшие и средние компании поставляют продукцию единственному крупному потребителю, такому как Sears или General Motors.

• Географическая специализация. Компания продает продукцию в определенной местности или регионе.

• Продуктовая специализация. Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию. Например, она специализируется на производстве линз для микроскопов. Торговая компания может заниматься продажами только галстуков или носков (британские сети магазинов Tie Rack и Socks-Box).

• Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками. Например, агентство Rent-a-Wreck сдает в аренду только подержанные машины.

• Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей.

• Специализация на определенном соотношении качество/цена. Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции. Например, компания Hewlett Packard специализируется на производстве продукции высокого качества по высокой цене.

• Специализация на обслуживании. Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями. Примером служит банк, который принимает заявки на кредит по телефону, а посыльный доставляет необходимую сумму заемщику.

• Специализация на каналах распределения. Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта. Например, компания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует их на бензозаправочных станциях.

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Фирма должна “придерживаться принципа ниш”, но отнюдь не конкретной ниши. Вот почему множественные ниши предпочтительнее единой ниши. Оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.