

Н.І. Чухрай, Р. Патора  
Національний університет “Львівська політехніка”

## СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ ТА ЗАХИСТУ МЕЖ РИНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙ

© Чухрай Н.І., Патора Р. 2009

Розглянуто стратегії поведінки та удосконалено існуючу класифікацію поведінки підприємства стосовно конкурентів на ринку. Ідентифіковано сутність та особливості ринкового позиціонування товарів, виявлено їх можливості і загрози. Окреслено методичні підходи до інноваційного забезпечення розширення меж ринку. Обґрунтовано можливі технології захисту інновацій від потенційних конкурентів, серед яких – патентний захист, розбудова франчайзингових відносин, швидкий пошук інвестора, стратегія аутсорсингу, своєчасний продаж бізнесу.

Strategies of organization behaviour are considered and improved existent classification of organization competitive behaviour at the market. Essence and features of the market possession of commodities is identified, found out their possibilities and threats. Methodical recommendation for the innovative providing of expansion of scope of market outlined. Strategies of defence of innovations from potential competitors are grounded, among which patent defence, alteration of franchising relations, rapid search for investor, strategy of outsourcing, timely business sale.

**Постановка проблеми.** У конкурентному середовищі кожне підприємство змушене розробляти стратегію конкурентної боротьби і приймати стратегічні рішення щодо поведінки у ставленні до конкурентів. Стратегія конкурентної боротьби, або конкурентна стратегія – це прагнення компанії зайняти вигідну ринкову позицію по відношенню до конкурентів. Конкурентна стратегія скерована на те, щоб домогтися стійкої і вигідної позиції, що уможливорює підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Серед найбільш згадуваних у наукових колах і найбільш використовуваних у практиці стратегічного управління є конфронтаційні стратегії, які передбачають безпосередню конкурентну боротьбу з усім інструментарієм її ведення, серед яких, зокрема: конкурентна розвідка, стратегічні карти конкурентів, матриці конкурентних переваг тощо. Також часто згадуваними є стратегії кооперації і спільних домовленостей між учасниками ринку. Це так зване конкурування «пліч-о-пліч» з конкурентами.

Задля обмеження чи уникнення безпосередньої конфронтаційної боротьби підприємства можуть шукати нові точки диференціації, нове позиціонування. Втім, на «зрілих» ринках у довготерміновому періоді ці нововведення забезпечують надто малий приріст обсягів продажів. Інколи спостерігається явище «канібалізму», коли товари однієї товарної групи «знищують» товари іншої.

Водночас на ринку можна створювати нові ринкові простори (сегменти, «ніші»), в такий спосіб уникаючи конкуренції загалом. Така діяльність стратегічно є привабливішою і у перспективі, зазвичай, ефективнішою, оскільки кошти інвестуються у розвиток підприємства і ринку, а не витрачаються на виснажливу боротьбу з конкурентами. Проте реалізація такої стратегії вимагає креативного підходу до пошуку ідей майбутнього блага, розширення меж ринку та освоєння інновацій на підприємстві, а також подальшого захисту інновацій від потенційних конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Видатний американський учений, фахівець у сфері стратегій конкуренції Майкл Портер у однойменній книзі детально розробив теорію конкуренції [1]. Згідно з цією теорією вибір конкурентної стратегії підприємства обумовлений двома основними моментами. По-перше, привабливістю галузі з погляду довготривалої прибутковості, а також чинниками, які її визначають. Не усі галузі мають рівні можливості для того, щоб залишатися прибутковими впродовж тривалого часу, тому внутрішньо властива галузі прибутковість є також істотною для прибутковості окремо взятої компанії. Другий центральний момент у виборі стратегії конкуренції – це чинники, які визначають відносну конкурентну позицію фірми усередині галузі.

На думку М. Портера, вибір конкурентної стратегії повинен здійснюватися тільки з урахуванням обох моментів, оскільки кожного окремо з них недостатньо. Навіть якщо підприємство функціонує у достатньо привабливій галузі, його прибуток може бути неправильно високим через неправильно вибрану конкурентну позицію. І навпаки, якщо підприємство, що займає виняткову позицію на ринку, працює в абсолютно неприбутковому бізнесі, усі зусилля зі зміцнення цієї позиції можуть бути неефективними.

За останні роки усе більше зарубіжних і вітчизняних науковців зосереджують свою увагу саме на можливості та доцільності обмеження чи уникання конкуренції, наприклад, шляхом кооперування конкурентів, інтегрування зусиль через створення партнерств, стратегічних союзів тощо [2]. Утім і у цьому випадку знову йдеться про перспективи розподілу існуючого ринку та боротьбу за існуючі групи споживачів.

Водночас у літературі зі стратегічного менеджменту недостатня увага приділяється методичним підходам до пошуку нових сфер та «ніш» ринку, на яких конкуренти відсутні, або навіть створення нових цільових сегментів чи ринків.

**Цілі статті.** З огляду на вищезазначене, цілями цієї роботи є:

- удосконалити існуючу класифікацію поведінки підприємства стосовно конкурентів на ринку;
- ідентифікувати сутність та особливості ринкового позиціонування товарів, їх можливості і загрози;
- окреслити методичні підходи до інноваційного забезпечення розширення меж ринку;
- обґрунтувати можливі стратегії захисту інновацій від потенційних конкурентів.

### **Виклад основного матеріалу**

**1. Типи стратегії конкуренції.** Стратегії конкуренції можуть поділятися відповідно до поведінки підприємства у ринковому оточенні, його ставлення до клієнтів і конкурентів. Систематизовану автором класифікацію показано на рисунку.

На першому місці у цьому поділі на рисунку показано стратегії конкуренції конфронтаційного характеру. Найкраще описує сутність та види стратегій конкуренції американський учений М. Портер, який акцентує увагу саме на стратегіях конфронтації (види стратегій конкуренції та стратегічна модель М. Портера), які широко відомі у стратегічному менеджменті.

Високий ризик стратегій конфронтаційного характеру скеровує увагу менеджерів на стратегічні рішення, які орієнтуються на уникнення або обмеження конкуренції. Сучасні учені слушно шукають можливі стратегії захисту від ринкової конкуренції. У відомій праці «Стратегія конкуренції» М. Портер пропонує два підходи до стратегічного менеджменту [1, с. 87]: по-перше, створити «надійний захист проти потужності конкуренції»; по-друге, зайняти таку позицію, де компанія буде найменш уразлива для конкурентних сил.

Інші учені – Чан Кім і Рене Могборн – у науковій праці «Стратегія блакитного океану» [4] образно називають конкурентні ринки «яскраво-червоними океанами», повними крові конкурентів, що «вчепилися» один в одного. У «яскраво-червоному океані» межі ринку і принципи роботи галузі чітко окреслені і єдині для усіх учасників. Товари конкуруючих компаній мають схожі характеристики, а відмінності між ними під впливом часу та за допомогою бенчмаркінгу стираються [3; 4].



*Типи поведінки підприємства по відношенню до конкурентів на ринку  
[Джерело: власна розробка]*

**2. Ринкове позиціонування товарів: загрози і можливості.** Як відомо з теорії маркетингу [5, с. 313], промислове підприємство може позиціонувати на ринку свій товар двома шляхами. По-перше, можна позиціонувати свою продукцію "пліч-о-пліч" з товарами-конкурентами. При цьому у конкурентній боротьбі використовуються вищезгадані стратегії конфронтації з конкурентами, стратегії обмеження чи уникання конкуренції.

Позиціонування товару поряд з товарами конкурентів доцільне за умов, коли:

- промислове підприємство може виробляти свій товар з вищою конкурентоспроможністю;
- місткість цільового ринку достатня для усіх конкурентів;
- промислове підприємство має більше, ніж у конкурентів, ресурсів і можливостей;
- ця позиція найкраще відповідає сильним діловим властивостям промислового підприємства.

Утім підприємство може вийти на цільовий ринок з *товаром-новинкою*, в такий спосіб позиціонуючи свій товар як унікальний. Вихід на ринок з товаром-новинкою можливий за умов, коли:

- промислове підприємство має наявні технологічні та економічні можливості розроблення та виходу на ринок з товаром-новинкою;
- місткість ринку достатня для виходу на нього з товаром-новинкою;
- нововведення має достатній потенціал, щоб досягнути необхідного позиціонування у свідомості покупців.

Варто зазначити, що істотним чинником успіху товару є його рівень новизни порівняно з існуючими аналогами. Адже традиційно під час створення нового товару орієнтуються насамперед на потреби існуючих сегментів. Згідно з маркетинговим підходом для генерування ідеї нового товару насамперед окреслюється ринок, ідентифікуються бажання потенційних споживачів та

виявляється сегмент, який цей товар буде пропонувати. Традиційний підхід до процесу маркетингу ґрунтується на логіці – на підприємстві є відділ маркетингу, працівники якого мають певний набір інструментів і створюють нові товари. Такий підхід відомий американський фахівець з маркетингу Ф. Котлер називає «вертикальним маркетингом» [8]. Отже, інновації створюються у межах потреб фіксованого ринкового простору.

Узагальнюючи підходи у [8], можна стверджувати, що до новинок цього типу належать:

– *зміна базової характеристики товару шляхом розширення або звуження цієї характеристики;*

– *зміна розміру;*

– *зміна упакування;*

– *переробка дизайну* – контейнер, упакування, а також розмір залишаються незмінними, проте змінюється лише дизайн;

– *створення доповнень*, додавання до основного товару інгредієнта;

– *зниження зусиль споживачів*, наприклад, запровадження спеціальних безкоштовних маршрутів для зручності своїх клієнтів.

Звісно, ці новинки позитивно впливають на рівень обсягів продажів, адже з'являються нові потенційні покупці. Якщо ринок не насичений і є достатньо місця для усіх конкуруючих підприємств, такий підхід прекрасно функціонує. Правильний вибір позиціонування товару вимагає врахування багатьох умов. Зокрема, необхідно знати позиціонування конкуруючих марок, особливо головних конкурентів; оцінити потенційну рентабельність вибраної позиції; переконатись у тому, що товар має достатній потенціал, щоб досягнути необхідного позиціонування у свідомості споживачів; виявити "слабкі місця" позиціонування, оцінивши достатність ресурсів для втілення вибраної стратегії.

У межах «вертикального» маркетингу фактично використовується стратегія уникання чи обмеження конкуренції, яка не сприяє створенню нових категорій і ринків. І у підсумку рівень обсягів продажів за умов жорсткої конкуренції та надто дрібного сегментування ринку зростає на частці відсотків, що не є економічно обґрунтованим. Тому такий підхід до створення нових товарів та оновлення товарного асортименту нерідко не може дати очікуваних економічних результатів. Особливо це стосується «зрілих» ринків, де мікросегментація і перенасичення брендами не залишає місця для нових можливостей нововведень у товарному асортименті.

**3. Інноваційне забезпечення розширення меж ринку.** У світовій літературі усе частіше з'являються спроби пошуку альтернативних стратегій функціонування підприємства у жорсткому конкурентному ринковому середовищі. Серед таких спроб доцільно насамперед згадати дві концепції – стратегію «блакитного океану» Чана Кіма і Рене Могборна [4 ], а також стратегію «латерального» маркетингу, запропоновану Філіпом Котлером і Фернандо Тріас де Безом [8]. Вивчаючи можливість створення нових ринків або істотне розширення меж існуючих ринків, учені обґрунтовують свої методичні підходи до цих процесів.

Зокрема, Чан Кім і Рене Могборн у [4] розробили концепцію стратегії „блакитного океану”, яка стала результатом дослідження більше тридцяти галузей за останні сто років. Дослідники виявили певну послідовність стратегічного мислення, яке передувало створенню певного ринку чи галузі. Ця теорія істотно вирізняється серед традиційних стратегій, увага яких сконцентрована на конкурентній боротьбі в реальному ринковому середовищі (названого авторами „червоний океан”). Чан Кім і Рене Могборн заохочують створювати свої „блакитні океани” – нові ідеї та ринки, уникаючи в такий спосіб конкуренції. „Блакитний океан” – це не технологічні інновації, а насамперед результат стратегії і управлінських рішень, це незайнята ніша на ринку, яку створює підприємство, враховуючи:

– незадоволені потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею;

- концентрацію на ключових для споживача критеріях вибору і оцінки товару;
- орієнтацію на залучення клієнтів з інших ринків до споживання (використання) товару.

На підставі аналізу провідних світових підприємств-інноваторів учені ідентифікували шість напрямів інноваційного мислення, що вели до формування нових ринків і реактивізації існуючих ринків, а саме: дослідження субституційних галузей; стратегічних груп; груп покупців. компліментарних благ; функціонально-емоційної орієнтації галузі; наслідків важливих трендів.

У кожному випадку джерелом інновацій є сприйняття загальнодоступних даних з нової перспективи. Жодна з цих схем не вимагає формування незвичайного бачення ані передбачення майбутнього. Цікавим є твердження учених, що «...у «блакитному океані» компанія не зобов'язана вибирати між стратегією низьких витрат або високої цінності для споживача – вона може запропонувати і одне, і інше...» [ 3, с. 9 ]. Адже формування нових ринкових просторів – це систематичне відкриття нових можливостей на підставі існуючих даних.

Основним інструментом стратегії блакитного океану є «стратегічна канва», яка використовується для діагностики і обґрунтування стратегії. Для побудови «стратегічної канви» підприємству необхідно визначити ключові характеристики товарів, що є предметом конкуренції у межах цієї галузі. Також необхідно проаналізувати рівень пропозиції, що отримується споживачем по кожному з чинників. Високий показник означає доцільність значних інвестицій у розвиток конкретного чинника. Автори приводять спосіб наочного зображення «стратегічної канви» для полегшення її аналізу і презентації. Аналіз «стратегічної канви» дає змогу компанії визначити, наскільки її ринкова стратегія схожа із стратегіями конкурентів. На прикладі стратегічної канви таку схожість визначити легко – графічні форми «стратегічної канви» підприємств із схожими підходами до конкуренції мають схожу форму [4, с. 64].

Після аналізу «стратегічної канви» і значення різних чинників конкуренції для різних підприємств і для самих клієнтів Чен Кім і Могборн пропонують менеджерам дати відповідь на чотири ключові запитання [3, с. 11]:

1. *Якими чинниками конкуренції, що були визначені і прийняті в галузі дотепер, можна знехтувати?* Наприклад, McDonald's позиціонує себе як ресторан, але така невід'ємна «ознака» ресторану, як офіціанти, була спочатку навмисне скасована, з огляду на швидше обслуговування та економію витрат.

2. *Які чинники конкуренції необхідно значно понизити порівняно з прийнятими в галузі стандартами?* Наприклад, після аналізу «стратегічної канви» ринку вин в США, в Cassela Wines прийшли до висновку, що такі чинники, як багатство і складність смаку вина, престиж виноробні і вибір назв вин, такі леліяні виноробами, не мають для американських споживачів особливого значення. Усі три чинники були понижені шляхом обмеження асортиментного ряду, зсув акценту комунікацій з історії і престижу виноробні на інші чинники і випуск вин з вираженішим і простішим смаком.

3. *Які чинники потрібно істотно підвищити порівняно з прийнятими в галузі стандартами?* Так, в основі створення Apple музичного онлайн-магазину itunes лежить підвищення багатьох ключових чинників галузі обміну музичними файлами: висока якість звуку; широкий асортимент мелодій, включаючи твори минулих років; можливість купівлі тематичних підбірок пісень.

4. *Які чинники з тих, що ніколи раніше не пропонувалися у галузі, необхідно створити?* Компанія Virgin, наприклад, залишила позаду навіть великих конкурентів шляхом пропозиції нестандартного, але затребуваного набору послуг пасажиром, включаючи масаж під час польоту. Інша авіакомпанія (Netjets) пропонує корпоративним клієнтам послугу користування приватним літаком за фіксовану щорічну плату, що значно відрізняється від існуючих пропозицій на ринку.

Інша концепція інноваційного підходу до розроблення стратегії конкуренції ґрунтується на методі «латерального мислення», розробленого у кінці 1990-х років психологом Едвардом де Боно. «Латеральне мислення» — це процес, за допомогою якого можна відійти від стереотипів та подивитися на проблему з іншого боку. Щоб знайти нестандартний вихід із ситуації, потрібно відкинути послідовність ходу думок та логіку, адже вони ставлять рамки та обмеження. Саме ці рамки й утворюють, на думку Едварда де Боно [7], перешкоди для нових поглядів.

Адаптувавши теорію латерального мислення, Філіп Котлер разом з іншим вченим – Фернандо Тріас де Без – створили нову концепцію «латерального» маркетингу. Автори розширили інструментарій маркетингу за рамки послідовного та логічного процесу, на якому він ґрунтується, окреслюючи для підприємств концептуальні підходи генерування нових ідей, які не можуть запропонувати ні споживачі, ні маркетингові дослідження. Латеральне мислення за своєю суттю є творчим та інтуїтивним. Це шлях, який перекреслює послідовність думок і приводить до створення кардинально нових продуктів шляхом поєднання речей чи властивостей, які на перший погляд не доцільно поєднувати [8].

**4. Технології захисту інновації від конкурентів.** Парадоксально, але в сучасних умовах створення нових ринків і нових товарів надовго не захищає підприємство від приходу конкурентів. Чим успішніше відбувається реалізація інноваційної стратегії, тим швидше можна очікувати прихід потенційних конкурентів на ринок. Унікальність продукту більше не гарантує успіху підприємству-новатору, адже будь-який новий товар з плином часу приречений зіткнутися на ринку з сильнішими конкурентами. Ноу-хау за лічені місяці можуть скопіювати конкуренти із значно більшими, ніж у компанії-новатора, бюджетами. За таких умов підприємствам-новаторам варто із самого початку продумати технологію захисту інновації від конкурентів.

Можна виділити п'ять основних підходів до захисту інновації від конкурентів, кожен з яких має певні переваги та недоліки:

1. Патентний захист, реєстрація товарного знака, винаходу й іншої інтелектуальної власності. Це дієвий метод, водночас нерідко на практиці його не достатньо.

2. Розбудова франчайзингових відносин. Проте франчайзинг доступний далеко не усім, оскільки для розвитку ефективних франчайзингових відносин потрібні значні ресурси для детального опрацювання технологій, вкладення коштів в рекламу і, найголовніше, створення системи контролю за дотриманням технології. Якщо партнери відхилятимуться від прописаних в договорі стандартів, то можуть завдати непоправного збитку торговій марці.

3. Швидкий пошук інвестора. Щоб не поступитися ринком конкурентам з великими фінансовими ресурсами, потрібно дуже швидко знайти такі ж ресурси. На думку фахівців, одна з основних проблем підприємців-новаторів у тому, що вони бояться втратити контроль над власним бізнесом і відповідно дуже насторожено ставляться до усіляких інвесторів [9].

4. Стратегія аутсорсингу. Наприклад, замість того, щоб будувати власні виробничі лінії, вкладаючи у основні засоби чималі фінансові ресурси, можна розмістити замовлення на виробництво нового товару під своєю маркою на інших підприємствах.

5. Своєчасний продаж бізнесу. На думку фахівця із стратегічного менеджменту Джека Траута, в епоху глобалізації краще рішення для новаторів – своєчасний продаж бізнесу і технологій потужнішим конкурентам, доки ті не довели його до банкрутства [10].

Вдало обрана технологія захисту інновацій від конкурентів дасть змогу мобілізувати необхідні ресурси, насамперед фінансові кошти та час для реалізації подальших стратегічних рішень щодо конкурентної боротьби на ринку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, проведений аналіз дає змогу зробити такі узагальнення:

1. Менеджери підприємств, що діють у межах одного ринку, концентруються на конкуренції в основних вимірах, тому що думають подібно. Використовують те саме визначення конкуренції в галузі, користуються подібними традиційними знаннями про клієнтів і їх потреби, а також пропонують ті самі продукти або послуги. Чим більше підприємств приймає такий традиційний підхід, тим більшою є конвергенція конкурентних заходів, які зводяться до таких сфер, як витрати або якість.

2. За сучасних темпів розвитку і копіювання технологій конкуренція «пліч-о-пліч» нерідко стає занадто дорогою і у довготривалій перспективі згубною для підприємства. При цьому актуалізується доцільність використання нової стратегії, названої нами як «стратегія інноваційного розширення меж ринку». Теоретичним підґрунтям запропонованої стратегії є багато новітніх концепцій. Йдеться насамперед про стратегію «блакитного океану», розроблену ученими У. Чаном Кім і Рене Могборном, сутність якої полягає у пошуку нових ринкових меж, у яких планує свою діяльність підприємство.

3. Вищезгадану стратегію доповнює концепція «латерального» маркетингу Ф. Котлера і Ф. Тріас де Беза. Учені доводять, що вивести товар «за межі» конкуренції, означає зробити його істотно відмінним від тих товарів, що існують на ринку. Латеральний маркетинг ґрунтується на пошуку нових можливостей шляхом звернення до одного або кількох бажань споживача, які були відкинуті за попереднього визначення товару чи послуги. І саме таке поєднання робить новий товар проривним.

4. На нашу думку, стратегія інноваційного розширення меж ринку в жодному разі не протиставляється традиційним стратегіям конкуренції – вони доповнюють одне одного. Більше того, одна стратегія не може існувати без іншої, адже рано чи пізно у новому ринковому просторі з'являться конкуренти, з якими потрібно буде знову боротися, щоб не втратити лідируючих позицій. Вибір стратегії залежить від життєвого циклу галузі, структури конкурентних сил та ринкової сили досліджуваного підприємства. Утім потребує подальшого дослідження вплив ключових чинників успіху галузі на реалізацію конкурентних стратегій, що й стане подальшим предметом досліджень.

1. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 1998. – 390 с. 2. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку. – Х.: ІД «ИНЖЕК», 2008. – 408 с. 3. Chan Kim W., Mauborgne R. Tworzenie nowych przestrzeni rynkowych // Zarządzanie innowacją. – Harvard: Business Review. – 2007. – S. 7–13. 4. Chan Kim W., Mauborgne R. Strategia błękitnego oceanu. – Warszawa: MT Biznes, 2005. – 336 s. 5. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: – М.–СПб.–К., 2000. 6. Ілляшенко С.І. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія. – Суми: Університетська книга, 2006. – 727 с. 7. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: Монографія. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2002. – 315 с. 8. Kotler P, Trias de Bes F. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas. – 2006. 9. Чернов А. Как стать пионером // Интернет-ресурс: <http://www.vedomosti.ru/>. 10. Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.