

Тема 8. Стратегічна конкуренція фірм

1. Стратегії конкурентної поведінки фірм.
2. Цінові стратегії протидії входженню.
3. Нецінові стратегії протидії входженню.

1. Стратегії конкурентної поведінки фірм

Конкурентні відносини фірми реалізується в її **стратегії**, яка розуміється в широкому сенсі як свідома, цілеспрямована поведінка фірми в короткостроковому та довгостроковому періодах. Формуючи стратегію, фірма враховує поведінку інших економічних агентів, у першу чергу конкурентів, а також попит та урядову політику.

Фірма впливає на попит, формуючи переваги споживачів шляхом реклами та інших маркетингових заходів; намагається взаємодіяти з урядом, прагнучи отримати бажане оподаткування, мита, квоти, субсидії, прийняття антимонопольних законів та виключень із них; активно впливає на структуру ринку шляхом злиття, поглинань, запобігання входженню нових фірм тощо.

Виходячи з природного стану фірми на ринку як учасника конкурентних відносин формується такий напрям стратегічної поведінки фірми, як стратегічна конкуренція.

Розрізняють корпоративну стратегію і конкурентну.

До корпоративної стратегії відносять такі напрями діяльності фірми:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія, побудована на комбінаціях перелічених стратегій.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства;
- об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегію стабілізації застосовують підприємства галузей зі стабільною технологією, які випускають товари і перебувають на стадії зрілості життєвого циклу товару, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції, або коли товари перебувають на стадії насичення і спаду життєвого циклу товару і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації. **Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування стратегій нижчого порядку:**

- стратегії розвороту – коли підприємство працює неефективно, але ще не досягло критичної точки; передбачає відмову від виробництва нерентабельних товарів, скорочення надлишкової робочої сили, відмови від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

- стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються, то його продають;

- стратегія ліквідації – коли підприємства досягли критичної точки – банкрутства, вони ліквідуються, а активи продаються.

Альтернативні стратегії щодо зростання можуть передбачати:

- стратегічну альтернативу "інтенсифікація", завдяки реалізації системи заходів із розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку;

- диверсифікацію – вихід діяльності підприємства за межі існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій;

- стратегічну альтернативу "інтеграція" – розширення діяльності підприємства в бік постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу;

- стратегічну альтернативу "техніко-технологічний розвиток", що є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність з розробки і впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Альтернативи базової стратегії стабілізації:

- стратегічна альтернатива "економія витрат" включає в себе аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат із метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління витратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоспроможності підприємства;

- постійна адаптація до зовнішнього середовища, як стратегічна альтернатива, передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, спрямовані на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз, з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період;

- збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, як стратегічна альтернатива, спрямована на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціальної напруги в його внутрішньому середовищі.

Альтернативи базової стратегії виживання (скорочення):

- організаційна санація передбачає вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління, зміну організаційно-правової форми підприємства, участь підприємства в різноманітних об'єднаннях тощо;

- економічна і фінансова санація – продаж зайвого майна, нормалізація дебіторської і кредиторської заборгованості, заходи з відновлення власних оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання; маркетингова санація, що передбачає проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продаж на існуючих ринках, пошук ринків збуту, реорганізацію служби маркетингу та активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії і плану першочергових дій, пов'язаних із виживанням підприємства в існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничофінансової діяльності;

- соціальна санація – передача соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади, комерціалізація соціально-комунальної сфери, заходи із соціального захисту персоналу підприємства.

Конкурентні стратегії базуються на частці ринку, що належить підприємству, і поділяються на такі типи:

стратегії "лідера ринку", "виклику лідеру", "послідовника" і "фахівця" ("нішера") [16, с. 604].

1. Стратегія лідера ринку дотримується підприємство, яке: має найбільшу частку ринку; він сприймається як лідер іншими конкурентами галузевого ринку; підтримує частку ринку; отримує максимальний прибуток (у т. ч. за рахунок ефекту масштабу); здійснює значний вплив на ринок.

Особливий тип лідера – доміатор – це підприємство (або марка), яке домінує на галузевому ринку та має ринкову частку більш ніж у два рази більшу за частку наступного конкурента.

Лідер може використовувати такі стратегії:

- розширення первинного попиту, спрямоване на виявлення нових споживачів товару, пропаганду нових застосувань існуючих товарів або на збільшення разового споживання товару;

- оборонну стратегію, метою якої є захист своєї частки ринку; вона часто приймається підприємством-новатором після того, як воно вийшло на новий ринок, і починає зазнавати конкуренції з боку конкурентів-імітаторів. Існують різні варіанти оборонної стратегії:

- інновації і технологічне вдосконалення з метою ускладнення умов для конкурентів;

- консолідація ринку за допомогою інтенсивного збуту і політики товарного асортименту, що покриває всі сегменти ринку;

- конфронтація, тобто пряма атака шляхом цінової війни або рекламної боротьби;

- наступальна стратегія, спрямована на збільшення частки ринку шляхом підвищення рентабельності за рахунок максимально широкого використання спеціалізації, або диверсифікацію.

2. Стратегію "виклику лідеру" використовують компанії, що не займають домінуючі позиції на ринку, які можуть або слідувати за лідером, або кинути йому виклик. Для виклику лідеру може використовуватися **фронтальна або флангова атака**.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента тих самих засобів, які застосовує він сам, не намагаючись виявити його слабкі місця. Для успіху фронтальної атаки необхідна значна

перевага сил у того, який атакує. У військовій стратегії це співвідношення звичайно приймається рівним 3 до 1.

Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому стратегічному напрямі, де він є слабким або погано захищеним. Вона може бути, наприклад, спрямована на регіон або збутову мережу, де домінуюче підприємство представлене не надто добре, або на сегмент ринку, для якого товар лідера не цілком адаптований.

Особливим типом виклику лідеру є стратегія загарбника. Вона використовується фірмами зі значними фінансовими ресурсами, що диверсифікують свою діяльність на новий ринок. Це можливо за рахунок виведення принципово нового для підприємства товару на той самий географічний ринок, на якому підприємство вже працює, або пропозиції традиційного для підприємства товару на новий для нього ринок.

3. Ринковий "послідовник" – це конкурент із певною часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами.

Стратегія послідовника притаманна підприємству, яке:

- має значну частку ринку; виробляє достатньо якісну продукцію, менш дорогою альтернативу; швидко наслідуює зміни в галузі;
- охоплює найбільші сегменти ринку;
- утримує або збільшує частку ринку;
- утримує співвідношення власної ринкової частки та частки лідера;
- має переваги за витратами;
- обмежено впливає на ринок.

Виділяють такі особливості стратегій ефективно діючих підприємств із малою часткою ринку:

- творча сегментація ринку, коли невелике підприємство має сфокусуватися лише на деяких сегментах ринку, на яких воно може краще реалізувати свою специфічну компетентність або має більше шансів уникнути зіткнення з провідними конкурентами;
- ефективне використання НДДКР, що спрямовано не на фундаментальні дослідження, а на поліпшення технологій із метою зниження витрат;
- копіювання / швидка реакція, коли невеликі підприємства можуть утримувати відносну конкурентоспроможність шляхом копіювання інновацій та маркетингових дій конкурентів.

Стратегія "фахівця" характерна для підприємства, яке:

- має найбільшу частку невеликого сегменту ринку;
- володіє невеликою часткою всього ринку;
- сприймається як фахівець;
- займає стратегічні позиції на ринку.

Підприємство-фахівець цікавиться тільки одним або декількома сегментами. Така конкурентна збігається зі стратегією фокусування. Для того щоб ніша, на яку фокусується фахівець, була рентабельною, вона повинна задовольняти такі умови:

- володіти достатнім потенціалом прибутку;
- мати потенціал зростання;
- бути мало привабливою для конкурентів;
- відповідати специфічним можливостям підприємства;
- мати стійкий бар'єр входу.

2. Цінові стратегії протидії входженню

Цінові стратегії залежно від рівня цін виокремлюють стратегію високих, низьких та середніх цін.

Метою стратегії високих цін є отримання надприбутків шляхом "зняття вершків" із тих покупців, для яких новий товар має більшу цінність і вони готові сплатити більшу ціну. Використовується для:

- нових товарів, що вперше з'являються на ринку, захищені патентом та не мають аналогів;
- товарів, орієнтованих на багатих покупців, яких цікавить якість, унікальність;
- нових товарів, щодо яких у фірми немає перспектив довгострокового масового збуту, у т. ч. через відсутність необхідних потужностей;

- апробації виробів, їхньої ціни з поступовим наближенням до прийнятного рівня.

Цінова політика в період застосування високих цін – максимізація прибутків доти, поки ринок нових товарів не став об'єктом конкуренції.

Стратегія середніх цін може використовуватися на всіх фазах життєвого циклу товару, окрім занепаду, і є типовою для фірм, що розглядають отримання прибутку як довгострокову політику. Така політика виключає "цінові війни", не приводить до появи нових конкурентів, надає можливість отримувати справедливий прибуток на авансований капітал.

Стратегія низьких цін (стратегія цінового прориву) найефективніша за високої еластичності попиту щодо ціни. Вона застосовується з метою:

- входження на ринок;
- збільшення частки ринку (стратегія витіснення, гальмування входження);
- дозавантаження виробничих потужностей;
- уникнення банкрутства.

Залежно від типів ринків, їх сегментів і споживачів розрізняють стратегію диференційованих, пільгових і дискримінаційних цін.

В основі стратегії диференційованих цін – цінова дискримінація. Цю стратегію використовують фірми, що визначають певну шкалу можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, сегментів споживачів, місця розташування ринку, модифікацій товару.

Стратегія пільгових цін застосовується з метою формування цін на товари для споживачів, у яких фірма зацікавлена. Проводиться для тимчасового стимулювання збуту шляхом збільшення обсягів продажу, як засіб у конкурентній боротьбі, ліквідації надлишків продукції.

Стратегія дискримінаційних цін передбачає встановлення максимальної ціни на певному сегменті ринку і використовується щодо некомпетентних споживачів, при укладанні між фірмами угод щодо цін, при встановленні імпорتنих або експортних цін з боку держави.

Залежно від ступеня гнучкості цін розрізняють **стратегію єдиних цін**, коли призначається єдина для всіх споживачів даного підприємства ціна, і **стратегію гнучких, еластичних цін**, які змінюються залежно від можливості покупців торгуватися.

3. Нецінові стратегії протидії входженню

Нецінові стратегії конкуренції засновані на:

- продажу товарів вищої якості та надійності, що досягається завдяки технологічним перевагам;
- поліпшенні якості товару без зміни його ціни;
- вдосконаленні умов продажу товарів;
- використанні будь-яких, окрім цінових, заходів щодо залучення більшої кількості споживачів, зокрема реклами та маркетингу.