8.1. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види

Корпоративна (портфельна, загальна) стратегія підприєм­ства визначає основні напрямки діяльності, такі комбінації СОБ підприємства, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Постає питання: а як забезпечити конкурентні переваги в кожній СОБ, щоб досягти таким чином головних цілей? Від­повідь дає конкурентна стратегія, яка конкретизує і визна­чає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кож­ній стратегічній області бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегі­єю завоювання конкурентних переваг.

Тобто, якщо корпоративна стратегія показує ЩО робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, то конкурентна стратегія вказує ЯК треба робити, щоб досяг­ти конкурентних переваг, а, значить, і успіху у кожній

СОБ. І якщо корпоративна (портфельна) стратегія є загальною стратегією всього підприємства, то , як зазначив Портер, уні­версальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Кон­курентна стратегія може існувати лише як план окремого біз-нес-напрямку, окремої СОБ підприємства. У мультибізнесово-му підприємстві, виходить, може бути кілька конкурентних стратегій. І кожна показує як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретній СОБ.

Співвідношення корпоративної і конкурентної стратегії діалектичне. З одного боку конкурентна стратегія конкрети­зує корпоративну, забезпечує її реалізацію і розміщена за ран­гом нижче від неї. Але, з другого боку, бувають ситуації коли перш ніж прийняти рішення змінювати чи не змінювати кор.-поративний портфель бізнесів, варто спочатку розробити конкурентні стратегії і переконатись чи не може підприємство вирішити свої товарно-ринкові проблеми без зміни портфеля. Адже оскільки диверсифікація/інтернаціона-лізація досить ризиковані і потребують значних затрат, то варто спочатку добре поміркувати і пошукати можливостей розв'язання ви­никлих проблем на шляху посилення конкурентних позицій без зміни бізнес-портфеля. Таким чином:

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприєм­ства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різ­номанітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шля­хи реалізації корпоративної стратегії,

Концепція стратегічного бізнес-центру

Менеджери „General Electric» запропонували розробляти конку­рентну стратегію для кожного стратегічного бізнес-центру (СБЦ). Суть концепції СБЦ: на великих підприємствах функції стратегіч­ного планування передаються у їх підрозділи, які стають стратегіч­ними бізнес-центрами. Тобто, йдеться про децентралізацію внутрі-фірмового стратегічного планування. СБЦ - це організаційно офор­млена найменша виробничо-організаційно-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій і роз­робити самостійну конкурентну стратегію, яка випливає із корпора­тивної стратегії підприємства або ж навіть корегує останню.

При всій подібності, СБЦ дещо відрізняється від СОБ. Страте­гічна одиниця бізнесу (СОБ), як відомо, є внутріфірмовим підроз­ділом, що діє в одній чи декількох СЗГ тобто випускає однотипну продукцію і може розробляти власну конкурентну стратегію. Тобто СОБ - це потенційний СБЦ. Відповідно, можна сказати, що СБЦ -це організаційно і юридично оформлена СОБ, якій підприємство надало право формувати і реалізовувати конкурентну стратегію.

Переваги розробки конкурентної стратегії у СБЦ: а) висока мож­ливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) опера­тивність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення до планування персоналу. Недоліки, загрози: а) загроза „поховання» корпоративної стратегії підприємства лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ.

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку (див. тему №2).

Конкурентна перевага - це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищо­му середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і мож­ливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги виступають:

а) велика частка ринку;

б) зростаюча кількість покупців;

в) лідируюча стратегія;

г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти;

д) найбільш вдале положення підприємства на ринку;

е) товари підприємства сильно диференційовані;

є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегмен­тах ринку;

ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;

з) рівень прибутку вищий від середньо ринкового;

к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

а) високі витрати;

б) низька якість товарів;

в) невеликий вплив на ринок;

г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;

д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;

е) нестача фінансових ресурсів;

є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;

ж) репутація підприємства низька або падає;

з) положення підприємства слабішає у найбільш перспективних галузях;

к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах; л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим по­ложенням на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху (КФУ) та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію під­приємства на ринку, його конкурентні переваги. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конку­рентних сил галузі (див. тему №2).

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг:

а) продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів;

б) виробляти високоякісну продукцію;

в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;

г) володіти сучасною власною технологією;

д) мати більш зручне природно-географічне положення;

е) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти;

є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;

ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти;

з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп;

Крім того, досягти конкурентних переваг можна застосову­ючи як наступальні так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще - застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпе­чують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів конкурентних стратегій.

Базові конкурентні стратегії Портера

М.Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які

мають універсальний характер, тобто можуть бути використа­ні в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підпри­ємством і забезпечити конкурентні переваги:

Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).

Диференціація (товару і ринку).

Фокусування.

Лідерство за витратами означає продажу масового стан­дартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація - це зміна споживчих якостей товару дано­го підприємства по відношенню до продукції конкурента (ди­ференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його час­тки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диферен­ціація ринку). Іншими словами, диференціація - це а) пропо-

нування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів, б) розширення асортименту продукції або його звуження (фо­кусування на диференціації), в) ухилення від цінової конку­ренції шляхом переходу в інший сегмент ринку, г) виготовле­ння чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Фокусування - означає орієнтацію на вузьку спеціаліза­цію, зосередження зусиль підприємства (СОБ, СБЦ): а) на одному із сегментів ринку; б) на окремій групі покупців; в) на певній групі товарів; г) на низьких витратах.

Тобто, за М.Портером, на основі його трьох базових стра­тегій, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства (рис. 8.1).

Рис. 8.1. Основні види конкурентних стратегій за Портером

1. Стратегія лідерства за витратами - передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює пере­важну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

Стратегія широкої диференціації - спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізня­
ють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваб­лює споживачів.

Стратегія оптимальних витрат - дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за ра­
хунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

Стратегія ринкової ніші або фокусування у свою чергу поділяється на стратегії:

сфокусована стратегія низьких витрат - орі­єнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприєм­ство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

сфокусована стратегія диференціації - орієн­тується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприєм­ство забезпечує диференційованим товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Крім названих за Портером, виділяють ще п'ятий вид кон­курентних стратегій - стратегія упередження, яка найчасті­ше використовується підприємствами у галузях, що знахо­дяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами.

Перш ніж приступити до детальної характеристики конку­рентних стратегій слід мати на увазі, що існують так звані базові стратегії конкурентоспроможності підприємства (див. Додаток Є)