

ТЕМА 8

ГЛОБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Стратегічні криві 1-го і 2-го порядку і класифікація глобальних стратегій

Стратегічні криві 1-го і 2-го порядку забезпечують внутрішню логіку функціонування ринків. У зв'язку із цим, а також у зв'язку із їх винятковою важливістю для теорії і практики стратегічного управління, дані емпіричні закономірності, що характеризують криві 1-го і 2-го порядків, називаються принципом стратегічних кривих.

Таблиця 1 – Класифікація стратегічних кривих

Параметри кривої	Стратегічна крива 1-го порядку	Стратегічна крива 2-го порядку
залежність	залежність сукупних питомих витрат від обсягу реалізації	залежність місткості сегменту від ціни товару сегменту
складові	залежність питомих виробничих витрат від обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу і освоєння); залежність питомих витрат на просування і збут від обсягу реалізації (маркетинговий ефект масштабу і освоєння)	емпірична залежність місткості сегменту від ціни товару сегменту
Теоретичне значення у стратегічному управлінні	є теоретичною базою для класифікації глобальних стратегій конкуренції, опису окремих функціональних стратегій	є теоретичною базою для класифікації глобальних стратегій конкуренції, опису окремих функціональних стратегій
Практичне значення	знання галузевих кривих 1-го порядку є основою галузевого прогнозування	знання галузевих кривих 2-го порядку є основою галузевого прогнозування

Використання принципу стратегічних кривих дозволяє провести класифікацію глобальних стратегій конкуренції. Стратегія мінімізації витрат припускає вибір такої «робочої точки» на кривій галузі 1-го порядку, в якій значення функції мінімальне. Стратегія фокусування припускає роботу в такій «робочій точці» на кривій галузі 2-го порядку, в якій: не працюють інші галузеві організації або їх число мало; місткість сегменту має достатньо велике значення.

Стратегія диференціації припускає вибір таких «робочих точок», які близько розташовані одна до одної на галузевій кривій 2-го порядку. Стратегія інновацій припускає зміну параметрів стратегічних кривих і далі – вибір робочих точок. Стратегія оперативного реагування припускає оперативну зміну положень «робочих точок» при зміні параметрів стратегічних кривих 1-го і 2-го порядків.

2. Стратегія мінімізації витрат

Стратегія скорочення полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано сполучається з іншими. Реалізується така стратегія і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або ж започаткування нових, більш відповідних довгостроковим цілям підприємства видів діяльності. Існують й інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;

Стратегія скорочення витрат досить близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їхнього скорочення. Однак ця стратегія має визначені відмінні риси, які полягають у тому, що вона більше орієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи у досить великому обсязі основні фонди.

Розрізняють такі види стратегії скорочення: "збір урожаю", скорочення витрат, скорочення та ліквідація організації.

"Збір урожаю" передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій й перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску.

Скорочення витрат передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо.

Скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі.

3. Стратегія концентрованого зростання

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого росту. Це стратегії, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

- **стратегія посилення позиції на ринку**, за якої підприємство робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається установити контроль над своїми конкурентами;
- **стратегія розвитку ринку**, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- **стратегія розвитку продукту**, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

4. Стратегії диференціації

Диференціація базується на спеціалізації підприємця у виготовленні особливого (іноді незвичайного) продукту, який являє собою варіант модифікації стандартного продукту. Такий продукт стає незамінним для споживачів у тому разі, якщо аналогічні стандартні продукти їх не повністю влаштовують. Диференціація продукту здійснюється за фізичними атрибутами, рівнем обслуговування, персоналом, місцем розташування виробника продукту або за його іміджем.

Основні ознаки:

- Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».
- Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».
- Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.
- Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.
- Різноманітні інновації.
- Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.
- Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.

Ризики:

Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).

Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.

Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).

Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідирування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації».

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;
- для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої

якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»

- для товарів-замінників (субститутів) – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

1. реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

2. здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (зокрема, товару-замінника).

Крім того, використання стратегії лідирування у диференціації пов'язане із певними ризиками:

- 1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

- 2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики

пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера).

5. Стратегія інновацій

Інноваційна стратегія – це узгоджена сутність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

Інноваційна діяльність спрямована на створення та виробництво нової продукції, технологій, надання нових послуг. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями. Інноваційні процеси потребують значних інвестицій. В той же час інновації стають джерелом інвестиційних надходжень.

Між загальною та інноваційною стратегіями існує певний зв'язок, який реалізується при впровадженні у виробництво нового продукту. Стратегія впровадження нової продукції визначає, що, коли і як необхідно виробляти, на якому рівні, при яких умовах.

Інноваційна стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

Одним з видів інноваційної стратегії є стратегія НДДКР, що розробляється на функціональному рівні. Цей вид стратегії відображає більш конкретизовані способи досягнення інноваційних цілей, тобто розроблення та виведення на ринок нового продукту. Тому процес її розробки – це складний ланцюг процесів з узгодження цілей стратегій різного рівня, їх взаємопроникнення та взаємозв'язку.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані із досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхи її досягнення і формується портфель інноваційних проектів для довгострокового інвестування.

Важливе значення при виборі стратегії відіграє вдала інноваційна політика.

Інноваційна політика – спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства має такі притаманні їй риси:

1. Процес розробки закінчується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити економічне зростання.

2. Для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів та коригувати раніше сформульовані стратегічні цілі інноваційного розвитку.

3. Їй притаманна невизначеність, що пов'язано з неможливістю передбачення шляхів розвитку.

Визначати інноваційні стратегії можна за певними ознаками. Згідно із стратегіями підприємства, інноваційні стратегії можна класифікувати наступним чином:

1. Продуктові – портфельні, підприємницькі чи бізнес – стратегії, спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій і послуг.

2. Функціональні – науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні.

3. Ресурсні – фінансові, трудові, інформаційні та матеріало-технічні.

4. Організаційно-управлінські – технології, структури, методи, системи управління.

В основу розроблення інноваційної стратегії покладені теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства, обрана інвестиційна політика.

Інноваційні стратегії за поведінкою у ринковому середовищі розподіляються на такі:

1. Імітаційна – використовується фірмами, що мають слабкі ринкові позиції, не є піонерами у випуску нововведень. В цьому випадку копіюються основні споживні властивості нововведень, які випустили на ринок малі інноваційні фірми або лідери.

2. Оборонна – спрямована на утримання конкурентних позицій на вже зайнятих існуючих ринках. Головною ознакою цієї стратегії є пошук оптимального співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі.

3. Проміжна – характеризується використанням слабких сторін конкурентів і сильних сторін підприємства. Підприємства заповнюють прогалини у спеціалізації інших підприємств, включно з лідерами галузі.

4. Розбійницька – може бути використана, коли принципові новації впливають на техніко - експлуатаційні параметри виробів, які випускались раніше.

5. Залишкова – передбачає прагнення виробника закріпитися на вже завойованому ринку із середніми або навіть застарілими в інноваційному розумінні виробами. Ця стратегія може бути застосована, коли із конкурентної боротьби на даній ділянці інноваційної діяльності виходить виробник-лідер. Для малих підприємств ця стратегія вигідна тим, що вони використовують залишковий попит, який не приваблює потужних виробників.

6. Традиційна – орієнтована на підвищення якості існуючих виробів.

7. Оптимістична – передбачає пошук продукту, який не потребує значних витрат на дослідження і розробки, але з яким підприємство впродовж тривалого часу матиме успіх на ринку.

8. Залежна – характерна для малих інноваційних фірм, яким замовляють розробки більші підприємства.

В Україні цей тип інноваційної стратегії є досить поширеним. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їхньої продукції ("Мікросистема", "Квазар-Мікро" та ін.). Отже, завдяки "залежній" інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі.

9. Наступальна – зорієнтована на виробника піонерних розробок як для підприємства, так і для всього ринку.

10. Ліцензійна – підприємство будує свою діяльність на купівлі дослідницьких ліцензій на результати досліджень і розробок науково-технічних підприємств та інших організацій. Купуються незавершені чи завершені розробки з метою їх подальшого доопрацювання і використання в процесі власних НДДКР.

11. Паралельного розроблення – передбачає придбання технологічної ліцензії на новий готовий продукт або процес для їх форсованого дослідного освоєння і проведення з урахуванням такого освоєння власних розробок та подальшого виробництва вже за їх результатами.

6. Стратегія оперативного реагування

Стратегія оперативного реагування передбачає досягнення у вигляді швидкого реагування зміни у зовнішній середовищі (технологічні, споживчі й інші).

Фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки - вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних в поточних ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів, з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати, обумовлені відсутністю будь-якої спеціалізації свого виробництва.

Переваги стратегії:

- отримання надприбутків за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію;
- висока зацікавленість споживачів у придбанні товару;
- невелика кількість товарів-замінників;
- створення іміджу підприємства, готового пожертвувати всім для негайного задоволення з'явилися потреб покупців.

Необхідні умови:

- «Вхід» у галузь і «вихід» з неї не становить труднощів;
- невелика кількість конкурентів;

- невелике гнучке неспеціалізоване підприємство з високим ступенем диференціації;
- високий ступінь мобільності персоналу;
- маркетингова служба, орієнтована тільки на високорентабельні і не довгострокові проекти.

Ризики стратегії:

- високі питомі витрати;
- відсутність довгострокових перспектив в конкретному бізнесі;
- відсутність гарантій в отриманні прибутку;
- високий ризик банкрутства.

Дана стратегія є найбільш «улюбленої» організаціями-імітаторами, які здійснюють підробку продукції всесвітньо відомих виробників.