

ТЕМА 10

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Наступальні та оборонні стратегії

Величини конкурентних переваг в процесі конкуренції змінюються. Якщо у фірми А є конкурентна перевага перед фірмою В, то фірма В вимушена здійснити дії з підвищення своєї конкурентної позиції, або з її зниження у фірми А. Конкурентна перевага певного виду, як правило, має свій життєвий цикл. Для продовження її стадії зрілості організація вимушена здійснювати певні дії, які можуть носити або попереджувачий характер, або реагуючий. Сукупність заходів щодо утримання і придбання конкурентних переваг попереджувачого характеру відносять до категорії наступальних стратегій. Оборонними стратегіями називають заходи, що носять характер реакції.

Можна виділити декілька напрямів реалізації наступальної стратегії:

- наступ на сильні сторони конкурента передбачає можливість отримання частки ринку шляхом досягнення переваги над сильними сторонами більш слабких конкурентів або можливість зведення нанівець конкурентні переваги більш сильних конкурентів (перехоплення частки ринку) шляхом зниження цін, використання порівняльної реклами (в рамках чинного законодавства), надання продукції якостей, які важливі для клієнтури конкурентів. Проте адекватність тих або інших дій повинна визначатися "запасом міцності" організації. Наприклад, зниження ціни на товар може мати сенс лише тоді, коли при схожих цінах рентабельність продажів конкурента нижче рентабельності наступаючої організації;

- наступ на слабкі сторони конкурента передбачає розвиток бізнесу в тих географічних регіонах, де конкурент володіє незначною ринковою часткою або докладає менше зусиль в боротьбі з конкурентами; роботу з сегментами, якими конкурент нехтує або погано обслуговує; концентрацію зусиль на тих продуктах, де аналоги конкурента мають відносно невисоку якість; концентрацію зусиль на ринку, де конкуренти не змогли або не встигли міцно закріпитися; створення товарів, які зможуть заповнити пропуски в продуктивній лінії конкурента і, ймовірно, сформувати новий сегмент і закріпитися в ньому. Практика показує, що наступ на слабкі сторони звичайно виявляється більш вдалим в порівнянні з наступом на сильні сторони;

- багатоплановий наступ припускає одночасне здійснення заходів у різних напрямках. Наприклад, це можуть бути такі одночасні дії, як зниження ціни; збільшення рекламних витрат; поліпшення умов для дистриб'юторів; запуск нових товарів і ін. Подібну стратегію можуть собі дозволити лише достатньо могутні галузеві організації;

- захоплення стратегічних рубежів припускає отримання конкурентної переваги в новому, ще не сформованому, але перспективному сегменті, і примушення конкурента до надолужування упущеного;

– партизанські напади – доля малих організацій, його основний принцип – "удар – відступлення". Ідеологія стратегії – нанесення раптових вузько спрямованих ударів по неукріплених позиціях конкурента. При її реалізації важливий чинник раптовості. Проте організації не можуть дуже часто використовувати цю стратегію, оскільки по своїй природі вона не може створити довгострокову конкурентну перевагу. Приклади партизанського нападу: висунення офіційних звинувачень конкурента в порушенні антимонопольного законодавства, патентного права, несумлінній рекламі;

– попереджуючі дії – заходи щодо створення конкурентної переваги, яку конкуренти не зможуть або побоятися повторити. Приведемо декілька прикладів. Нарощування виробничих потужностей понад існуючі на даний момент потреби сподіваючись на зростання попиту – захід ризикований, але якщо попит зросте, як передбачалося, організація одержує великі шанси різко збільшити свою ринкову частку. Організація може піти на зниження рентабельності з метою прив'язати до себе довгостроковими контрактами кращих постачальників і дистриб'юторів. У разі зростання місткості ринку вона має нагоду отримання конкурентних переваг за рахунок наявності достатньо могутньої збутової мережі і надійних постачальників.

Якщо організація піддалася нападу, вона вимушена вдатися до **оборонних стратегій**.

Існує декілька основних шляхів захисту. Перший – неухильне зміцнення конкурентної позиції:

- розширення продуктової лінії з метою ліквідації вакантних ніш для атакуючих;
- запуск продуктів з параметрами, близькими до таких у товарів конкурентів;
- підтримка низьких цін на товари, які максимально відповідають товарам конкурентів;
- вкладання з дистриб'юторами і дилерами ексклюзивних договорів;
- надання дилерам значних знижок з метою зниження їх зацікавленості в співпраці з конкурентами;
- безкоштовне або недороге навчання персоналу організацій-споживачів по експлуатації і просуванню товару фірми;
- заходи щодо підвищення вартості переходу споживачів на інші товари за допомогою: надання додаткових знижок тим споживачам, які можуть використовувати товари конкурентів; використання безкоштовних зразків і купонів; розповсюдження чуток про зниження цін на продукцію або появу нових моделей, що сприятиме зниженню вірогідності переходу споживачів на товари конкурентів;
- скорочення термінів поставки запасних частин споживачам;
- збільшення термінів гарантії;
- активне патентування перспективних технологій;
- участь в розробці і освоєнні нових технологій;

- мінімізація числа постачальників, що працюють також і з конкурентами.

Другий шлях – чітке інформування конкурентів про намір вжити серйозні заходи як відповідь у разі нападу.

Мета – переконати потенційних агресорів не здійснювати напад. На потенційних агресорів можна впливати, наприклад, таким чином:

- робити заяви на вищому рівні про намір зберегти ринкову частку компанії;
- робити заяви про наявні плани модернізації виробничих потужностей з метою гідно відреагувати на прогнозоване зростання попиту;
- розпускати чутки про запуск нових продуктів, проривних технологій;
- робити публічні заяви про намір тримати конкурентоздатні ціни;
- різко і сильно реагувати на дії слабких конкурентів з метою створення іміджу організації, яка зможе за себе постояти.

2. Стратегія вертикальної інтеграції

Стратегія вертикальної інтеграції може мати такі підвиди:

- Пряма інтеграція, суть якої полягає в об'єднанні стадій виробництва і збуту з доданою вартістю (тобто початкові стадії суміщають з подальшими). Як приклад може послужити інтеграція складання автомобілів і дистрибуції їх.

- Зворотня інтеграція, при якій додана вартість поєднується з попередніми етапами технологічного процесу (наприклад, компанія, що займається складанням автомобілів, інтегрується з тією, яка постачає їй комплектуючі).

Основна мотивація для організації в здійсненні стратегії вертикальної інтеграції – зміцнення її КП за рахунок ослаблення конкурентної сили постачальників і споживачів. З погляду моделі "національного ромба" М.Портера, вертикальна інтеграція - спосіб зміцнення зв'язку "організація - підтримуючі галузі".

Розглянемо декілька прикладів вертикальної інтеграції. Організація виробляє товар, купуючи комплектуючі. Здійснюючи стратегію зворотної вертикальної інтеграції, вона переходить до виробництва частини комплектуючих і, реалізуючи стратегію прямої вертикальної інтеграції, займається створенням власної збутової мережі. Організація, що займалася видобутком і продажем нафти, ініціюючи стратегію прямої вертикальної інтеграції, приступає до переробки нафти і продажу бензину.

Нерідко одним з мотивів вертикальної інтеграції є бажання розширити бізнес у зв'язку із стабілізацією ринкової ситуації і неможливістю збільшення ринкової частки. В таких ситуаціях організація вже не має нагоди рости "вшир" і вважає за краще почати зростання "в довжину".

Крім переваг, стратегія вертикальної інтеграції має недоліки. Перш за все, вона вимагає інвестицій. По-друге, вона збільшує ризик для всієї

організації, оскільки при її реалізації організація вступає в нові сфери бізнесу. По-третє, сильно вертикально-інтегровані фірми бувають часто зав'язані в єдиний технологічний цикл, і при появі проривних технологій вони мають найбільші труднощі з перебудовою процесу. По-четверте, оптимальні обсяги виробництва для різних етапів "шляху" можуть сильно розрізнятися, що не дозволить організації максимально використовувати переваги ефектів масштабів.

Вертикальна інтеграція означає, що компанія розширюється в напрямках діяльності, пов'язаних з просуванням товару на ринок, його реалізацією кінцевому покупцеві (пряма вертикальна інтеграція) і з надходженням сировини або послуг (зворотна).

Пряма вертикальна інтеграція захищає покупців або мережу розподілу і гарантує придбання продукції. Зворотна вертикальна інтеграція націлена на закріплення постачальників, що поставляють продукцію за більш низькими цінами, ніж у конкурентів.

Переваги стратегії вертикальної інтеграції:

- виникають нові можливості економії, які можуть бути реалізовані. Сюди включаються краща координація та управління, зниження витрат на навантаження-розвантаження та транспортування, краще використання площ, потужностей, більш легкий збір інформації про ринок, скорочення переговорів з постачальниками, менші витрати на здійснення угод і вигоди від стабільних зв'язків;

- вертикальна інтеграція повинна гарантувати організації постачання в більш жорсткі терміни і продаж її продукції в періоди низького попиту;

- вертикальна інтеграція може надати компанії більший простір для участі в стратегії диференціації. Це відбувається тому, що вона контролює більшу частину ланцюжка створення цінності, що може дати більше можливостей для диференціації;

- цей шлях дозволяє протистояти значної ринкової влади постачальників і покупців;

- вертикальна інтеграція може дозволити компанії підвищити загальну прибуток на вкладення, якщо запропонований варіант передбачає більшу віддачу, ніж альтернативна ціна капіталу компанії;

- вертикальна інтеграція може мати технологічні переваги у зв'язку з тим, що набуває організація отримує краще розуміння технології.

Недоліки стратегії вертикальної інтеграції:

- в вертикальній інтеграції закладена тенденція до зростання пропорції постійних витрат. Це відбувається в зв'язку з тим, що компанія повинна покривати постійні витрати, пов'язані зі зворотною або прямою інтеграцією. Наслідком такої збільшеною операційної залежності є збільшення ризику;

- вертикальна інтеграція може призвести до меншої гнучкості у прийнятті рішень у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Це виникає

тому, що конкурентна перевага компанії пов'язане з конкурентоспроможністю постачальників або покупців, що включаються в процес інтеграції;

- вертикальна інтеграція може створити значні перешкоди для виходу, так як підвищує ступінь прихильності активів компанії. Їх буде набагато важче продати у випадку спаду;

- існує необхідність підтримувати в рівновазі початкові і кінцеві етапи основної діяльності компанії. Це не буде серйозною проблемою, якщо є готовий ринок для сировини і продукції;

- інтеграція використовує ресурси капіталу. Вони мають альтернативну ціну у тому випадку, якщо треті сторони використовують свої власні ресурси. Це означає, що стратегія інтеграції повинна принести віддачу, як мінімум рівну альтернативної ціною капіталу. В іншому випадку варіант буде нежиттєздатним;

- нові підрозділи організації можуть вимагати різних управлінських навичок. Це може бути значним розходом і підвищить ступінь ризику, властивого стратегії.

3. Стратегії організацій, які займають різні галузеві позиції

Стратегії для лідерів. Поточне галузеве лідерство визначається, перш за все, величиною ринкової частки. Галузеві лідери, як правило, добре відомі: IBM, McDonald's, Gillette, Xerox, AT&T і ін. Метою стратегій для лідируючих організацій є збереження займаних позицій і, можливо, придбання статусу домінантного лідера. Домінантний галузевий лідер – організація, чия ринкова частка значно перевершує ринкові частки інших організацій, і вірогідність її значного зниження мінімальна.

Можна виділити три стратегії для лідерів.

Перша – *перманентна стратегія нападу*, що базується на принципі "кращий захист – напад", або – "є тільки два види руху: вперед і назад". Дана стратегія має на увазі позитивне відношення в організації до інноваційної діяльності. Такі лідери прагнуть бути першими при запуску нових технологій, у тому числі радикального характеру, нових товарів і т.д. В тих випадках, коли їх ринкова частка не досягає критичного, з погляду антимонопольного законодавства, значення, вони прагнуть розвиватися швидше за ринок, тим самим, збільшуючи свою ринкову частку.

Друга – *стратегія зміцнення і захисту*, що припускає створення таких умов, при яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії. Стратегія може зажадати:

- збільшення вхідних бар'єрів для новачків за допомогою інтенсифікації рекламних зусиль, поліпшення якості обслуговування, збільшення витрат на НДДКР;

- випуску на ринок товарів під власною торговою маркою, схожих з такими у конкурентів;

- пошуку шляхів збільшення вартості переходу клієнтів організації на товари конкурентів;
- розширення продуктової лінії з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти;
- підтримку високої конкурентоспроможності продукції;
- розширення виробничого і маркетингового потенціалу з випередженням поточних ринкових потреб з метою блокування менш могутніх конкурентів;
- здійснення значних інвестицій в розвиток технологій;
- здійснення патентування нових суміжних технологій з недостатньо певними перспективами;
- висновки ексклюзивних договорів з постачальниками і дистриб'юторами.

До даної стратегії найбільш часто вдаються організації, що досягли галузевого домінування і не хочуть піддаватися ризику потрапити під дію антимонопольного законодавства, а також організації, які прагнуть одержувати максимальні прибутки саме сьогодні у зв'язку з тим, що довгострокові перспективи галузі або не визначені, або недостатньо привабливі й масштабні інвестиції достатнє ризиковані.

Третя – *стратегія демонстрації сили*, що припускає створення іміджу організації, яка не дарує спроби конкурентів змінити розстановку сил. При реалізації даної стратегії організація робить натяки своїм конкурентам, що у разі їх агресивних дій вони будуть покарані. Така організація оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової частки за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів зниження ціни, ще більшого посилення рекламних зусиль, ще більших дилерських знижок і т.д.

4. Стратегія організацій, що слідують за лідером

Стратегія того, хто йде за лідером. Цей варіант стратегії реалізує фірма, яка вибирає адаптивну поведінку і узгоджує своє рішення з рішенням, які прийняв конкурент. Дані фірми переслідують ціль мирного співіснування і мирного поділу ринку. Така поведінка характерна для ринку олігополій, коли еластичність за цінами дуже висока і конкуренти намагаються уникати боротьби, щоб не понести збитків. Характерними стратегіями того, хто йде за лідером, можуть бути:

- творча сегментація ринку – такі фірми орієнтують свою увагу на окремі сегменти ринку, де вже можуть уникати боротьби з конкурентами;
- ефективне використання науково-дослідних та конструкторських розробок. Якщо фірми не можуть боротися з лідером в галузях фундаментальних досліджень, вони прагнуть вдосконалити технологію з метою зниження витрат;
- стратегія спеціалізації. В цьому випадку фірма концентрує свою увагу на прибутку. Фірми, які дотримуються стратегії спеціалізації,

спрямовують свою діяльність на один або декілька сегментів ринку (або нішу ринку).

Для того щоб ніша, на якій фокусується фірма, була рентабельна, вона повинна задовольняти наступних п'ять умов:

- мати достатній потенціал прибутку;
- мати потенціал зростання;
- повинна бути малопривабливою для інших конкурентів;
- відповідати специфічним можливостям фірми;
- мати стійкі бар'єри входу.