**Тема 3 Формування стратегії конкурентної боротьби.**

3.1 Особливості стратегії великомасштабного виробництва.

3.2 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях.

3.3 Стратегія конкуренції у новостворених галузях

3.4 Стратегія конкуренції у зрілих галузях

3.5 Стратегія конкуренції у старіючих галузях

**3.1 Особливості стратегії великомасштабного виробництва.**

Стратегія конкурентної боротьби передбачає забезпечення переваг над конкурентами на тривалий період (5-10 років ). У першу чергу при виборі стратегії потрібно критично вивчити власний ринок, його кон'юнктуру та тенденції розвитку. Як правило, перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, підтримку з боку державних органів влади та номенклатуру товарів, які не мають замінників. Бізнес пов'язаний з новими технологіями є ризикованим, але прибутковим. Його постійно атакують конкуренти, що підвищує ймовірність банкрутства підприємців.

Вирішення проблем де конкурувати, з ким, за рахунок чого отримати великі прибутки є ключовими у маркетинговій орієнтації фірми. Узагальнення теорії і практики конкуренції дозволяє визначити п'ять основних схем базових стратегій конкуренції:

* зниження собівартості;
* диференціація товару;
* сегментування ринку;
* упровадження інновацій;
* миттєвого реагування на потреби ринку.

Вчені - економісти вивчаючи це питання прийшли до висновку, що поява на ринку нової фірми і перехід її в олігополістичний стан супроводжується значним підвищенням її продуктивності. Так, наприклад, створення Рокфеллером тресту "Стандарт ойл" сприяло 5-ти кратному зниженню цін на одиницю палива протягом шести років. Причини цього ефекту пояснюються отриманням економії на масштабах виробництва. Скорочення середніх витрат зі збільшенням обсягів виробництва пояснюється дією таких факторів:

**1.** **Технологічні**. Масове виробництво передбачає використання потужного обладнання, яке може використовуватися продуктивно на великих підприємствах (ТЕЦ, домни, хімічні заводи). Високопродуктивне обладнання коштує дорого і придбати його малій фірмі не під силу. Таке обладнання ефективне при використанні його на повну потужність.

**2. Переваги спеціалізації**. Значні обсяги виробництва продукції сприяють його спеціалізації, при цьому підвищується спеціалізація обладнання і персоналу.

**3. Переваги одночасного виробництва кількох товарів.** На деяких підприємствах особливо переробних дуже великі обсяги відходів виробництва і це дозволяє організувати їх переробку та виготовляти додаткову продукцію. Так, наявність в Данії великих пунктів забою худоби дозволяє створити потужне виробництво інсуліну з підшлункової залози.

Отримання додаткового прибутку за рахунок масштабів виробництва не означає, що підприємство може розширювати номенклатуру товарів до безкінечності. На гігантських заводах переваги масштабу поступово перетворюються в суттєві недоліки.

Однією із головних переваг масового виробництва стандартних товарів є можливість організувати ефективне їх виробництво. Поряд з цим стандартний товар не завжди визиває інтерес у покупців. Тому масовий виробник стандартних товарів своїм головним завданням вважає залучення масового споживача. Такі фірми намагаються стимулювати споживача, щоб він забув про свої претензії до стандартного товару, а побачив його переваги.

До головних стимулів відносяться: низькі ціни, високий рівень якості і сервісу, широкий асортимент, обмеженість монополістичних зловживань.

**3.2 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях**.

Важливим структурним середовищем, в якому конкурують багато фірм, є фрагментована галузь, де жодна фірма не має значної частки ринку і не в змозі суттєво впливати на обсяг продукції галузі. Така галузь складається з **малих та середніх підприємств**, більшість з яких є приватними. Основна **ознака** галузі, яка робить її унікальною є відсутність лідера.

Такі галузі найчастіше зустрічаються: у переробній промисловості; у сфері послуг; роздрібній торгівлі; каналах розподілу товару; обробці деревини та металу; у сільському господарстві; в інтелектуальному бізнесі.

Фірми фрагментованих галузей відрізняються за рівнем технології, від сучасних до збирання сміття і роздрібним продажем спиртних напоїв. Галузі фрагментуються із багатьох причин, які породжують значні відмінності у мотивах конкурентної боротьби. Подолавши фрагментація, галузь може зайняти хорошу стратегічну позицію. Подолання фрагментації ґрунтується на тих змінах, які вивільняють фундаментальні економічні чинники, що породжують фрагментацію структури. Для подолання фрагментації використовуються такі основні підходи:

— створення економії за рахунок масштабів виробництва. Там, де технологічні зміни породжують економію за рахунок масштабів виробництва, може відбуватися консолідація галузі;

— інвестування з метою підвищення механізації виробництва та підвищення інтенсивності капіталу;

— інноваційна діяльність, сприяє отриманню економії у сфері маркетингу (реклама іграшок на телебаченні консолідували ці галузі).

— стандартизація різноманітних ринкових потреб. Товарна або ринкова інновація може звести до одного стандарту різноманітні ринкові потреби. Наприклад, модульне виробництво сприяє випуску великої кількості компонентів і отримувати економію за рахунок масштабу виробництва або зменшувати витрати, при зберіганні різноманітного асортименту продукції;

— нейтралізація головних причин фрагментації. Іноді причини фрагментації пояснюються неприбутковістю масштабів виробництва або фрагментованістю споживчих уподобань клієнтів. Стратегією подолань фрагментації у такому випадку є нейтралізація цих факторів. Прикладом подолання таких факторів є майданчики для кемпінгів та галузь харчових закладів швидкого та створення кормороздавальних ліній для відгодовування худоби.

Формування стратегії у фрагментованих галузях здійснюється у чотири етапи:

1. Здійснення аналізу галузі та конкурентів для визначення джерел і чинників конкуренції, структури галузі та становища головних конкурентів.

2. Передбачає визначення причин фрагментації.

3. Перевірка причин фрагментації з врахуванням висновків аналізу.

4. Формування стратегії, ґрунтуючись на висновках аналізу щодо причин фрагментації.

При наявності умов для подолання фрагментації, фірма повинна визначити, яку користь вона матиме від консолідації. Для вирішення цього питання фірма складає структурний баланс галузі в умовах консолідації і при отриманні позитивного результату, визначає своє місце у консолідованій структурі.

**3.3 Стратегія конкуренції у новостворених галузях.**

Новостворені галузі — це щойно сформовані або реформовані галузі, що з'явилися внаслідок технологічних інновацій, зміщень у співвідношеннях реальних вартостей, появи нових споживчих потреб або інших економічних чи соціальних змін, які підносять новий вид товару до рівня потенційно життєздатної ділової можливості. Характерною особливістю новоствореної галузі з погляду формулювання стратегії є повна відсутність правил гри.

Загальні структурні характеристики такої галузі:

• Технологічна непевність;

• Структурна непевність;

• Високі початкові витрати зі стрімким зменшенням вартості;

• Зародкові компанії;

• Покупці-новачки;

• Недалека перспектива;

• Субсидія.

Початкові бар'єри мобільності:

• Запатентована технологія;

• Доступ до каналів розподілу;

• Доступ до сировинних та інших ресурсів (кваліфікована робоча сила) потрібної вартості та якості;

• Переваги у вартості завдяки досвіду, підсилені технологічною нестабільністю та нестабільністю конкуренції;

• Ризик, що збільшує ефективність альтернативної вартості капіталу і, таким чином, ефективність капіталобар'єрів.

Проблеми, що стримують розвиток новоствореної галузі:

• Неспроможність отримувати сировину та компоненти;

• Період швидкої ескалації цін на сировину;

• Відсутність інфраструктури;

• Відсутність товарної чи технологічної стандартизації;

• Усвідомлена ймовірність швидкого морального старіння;

• Невпевненість покупців;

• Невисока якість товарів;

• Репутація та довіра фінансової общини;

• Схвалення регулятивними структурами;

• Високі витрати;

• Реакція суб'єктів на небезпеку.

Стратегічні вибори новоствореної галузі:

• Формування структури галузі;

• Екстерналії (зовнішні чинники) розвитку галузі;

• Зміна ролей постачальників та каналів;

• Зміщення бар'єрів мобільності.

Раннє входження (піонерінг) передбачає високий ступінь ризику, але надає натомість низькі вхідні бар'єри і, можливо, значну віддачу. Воно доцільне за існування таких загальних ознак:

• імідж та репутація фірми важливі для покупця, тому фірма-піонер може здобути високу репутацію;

• раннє входження може започаткувати процес навчання в тому бізнесі, для якого важлива крива досвіду, досвід важко імітувати і його неможливо знецінити розвитком технології;

• прихильність покупців буде значною, так що вигоду отримає та фірма, яка першою продасть свій товар;

• абсолютних переваг з точки зору вартості можна досягти шляхом раннього звертання до пропозиції сировини, каналів розподілу тощо.

Раннє входження особливо ризиковане за таких обставин:

• рання конкуренція та сегментація ринку мають під собою основу, відмінну від тієї, яка набере значущості пізніше, в ході розвитку галузі;

• рання конкуренція з дрібними, щойно сформованими фірмами, вимагатиме витрат, але згодом на місце цих фірм прийде більш значний конкурент;

• технологічна зміна зробить ранні інвестиції неактуальними і дасть пізнішим прибульцям перевагу у володінні найновішими товарами і технологіями.

**3.4 Стратегія конкуренції у зрілих галузях**

Перехід до стадії зрілості є завжди критичний для компаній, що входять до галузі. У цей час у конкурентному середовищі відбуваються фундаментальні зміни:

• сповільнення темпів зростання означає посилення конкуренції за ринкову частку;

• фірми в галузі здійснюють все більше продажів досвідченим, постійним покупцям;

• конкуренція часто зміщується у бік визнання важливості вартості та сфери послуг;

• існує проблема надміру при збільшенні потужності галузі та залученні додаткового персоналу;

• методи виробництва, маркетингу, розподілу, продажів та досліджень часто переживають зміни;

• все важче розробляти нові товари та форми їх застосування;

• загострюється міжнародна конкуренція;

• прибутковість галузі часто знижується під час перехідного періоду;

• дилерські межі звужуються, але їх влада зростає.

Деякі стратегічні риси перехідного періоду:

• Ускладнений аналіз вартості:

— раціоналізація товарного асортименту;

— правильне ціноутворення;

• Інновації у виробничому процесі та дизайні;

• Збільшення обсягів закупівель;

• Купівля дешевих активів;

• Добір покупців;

• Різні криві вартості.

Стратегічні помилки при переході:

1. Помилки у самосприйнятті компанії та сприйнятті нею галузі;

*2.* Зупинка на півдорозі;

3. Готівкова пастка — інвестування для створення частки у зрілому ринку;

4. Надто легка відмова від ринкової частки заради короткотермінової вигоди;

5. Реакція обурення та роздратування на цінову конкуренцію;

6. Реакція обурення та роздратування на зміни в галузевій практиці;

7. Переоцінка ваги «творчої», «нової» продукції замість поліпшення наявних товарів та інтенсифікації їх збуту;

8. Чіпляння за «вищу якість» як спроба пояснити свою невідповідність агресивному ціноутворенню та ринковим ходам конкурентів;

9. Накопичення надлишкових потужностей.

**3.5 Стратегія конкуренції у старіючих галузях**

З позицій стратегічного аналізу у занепаді вважаються ті галузі, які протягом тривалого часу переживають абсолютний спад збуту.

Фаза занепаду бізнесу характеризується у моделі життєвого циклу як період стиснення меж, очищення товарних номенклатур, спаду науково-дослідної роботи та реклами і скорочення кількості конкурентів.

Структурні детермінанти конкуренції при занепаді:

< Умови попиту:

• Непевність;

• Темпи та механізм занепаду;

• Структура районів залишкового попиту;

• Причини занепаду:

— технологічне заміщення;

— демографія;

— зміщення потреб.

< Вихідні бар'єри народжуються з джерел:

• Тривалі та спеціалізовані активи;

• Фіксовані витрати при виході;

• Стратегічні вихідні бар'єри:

— спорідненість;

— доступ до фінансових ринків;

— вертикальна інтеграція;

• Інформаційні бар'єри;

• адміністративні або емоційні бар'єри;

• Урядові та соціальні бар'єри;

• Механізм виведення активів.

< Непостійність суперництва.

Стратегічні альтернативи під час занепаду:

1. ЛІДЕРСТВО — пошуки провідного становища в межах ринкової частки.

2. НІША — створення або збереження сильної позиції в конкретному сегменті.

3. «ЖНИВА» — здійснення контрольованого деінвестування, користуючись перевагою сильної позиції.

4. ШВИДКЕ ДЕІНВЕСТУВАННЯ — ліквідація інвестицій якнайраніше у фазі занепаду.