**Тема 4. Конкурентні ходи фірми.**

В багатьох галузях конкуренція характеризується тим, що фірми є взаємозалежними, вони відчувають вплив взаємних дій і реагують на них. Тому наслідки конкурентного ходу однієї із фірм у значній мірі залежать від реакції на нього суперників. Успіх для фірми гарантований тільки тоді , коли конкуренти реагують конструктивно на її дії.

Фірми, як правило, отримають справедливу норму прибутку при співпраці. Проте, якщо одна компанія робитиме кроки переслідуючи власні інтереси, на які не можуть реагувати інші фірми вона отримає вищі прибутки. Якщо ж конкуренти відреагують, то у фірми - порушника може погіршиться фінансовий стан.

Першою проблемою для фірми, яка розглядає доцільність наступальних чи захисних дій, є загальний рівень нестабільність у галузі та до яких наслідків призведуть ці дії широкомасштабного протистояння чи мирного співіснування.

На становище конкурентів значно впливає структура галузі, спонукуючи їх до агресивних ходів та конфліктів.

Структура задає основні параметри, в межах яких здійснюються конкурентні ходи. Але звичайно, структура не може впливати на усі ринкові процеси.

Іншим засобом визначення рівня нестабільності у галузі є аналіз конкуренції. Такий аналіз дозволяє розробити стратегічні контрзаходи проти конкурентів та вирішити як і де розпочати наступ. Підсумкова оцінка нестабільності галузі полягає у визначення природи інформаційного потоку, який до неї надходить.

Фірма олігополіст частково залежить від поведінки суперників і правильний конкурентний хід - це той хід, результат якого швидко стає відомим і сприяє досягненню фірмою своєї мети. Фірма повинна уникати бойових дій, які коштують дуже дорого і від яких не виграє і не здобуває переваг жоден противник. Одним із таких підходів є підхід з позиції "брутальної сили". Він передбачає використання рідкісних ресурсів з метою використати досягнутий результат в інтересах фірми

Деякі фірми здійснюють кооперативні та нейтральні ходи з метою збільшення прибутку, розширення ринку і при цьому не створюють загроз конкурентам.

В практиці конкурентної боротьби існує **три категорії** таких ходів:

— ходи, що поліпшують становище фірми та конкурентів, навіть у випадку якщо конкурент не наслідує їх;

— ходи, що поліпшують становище фірми і конкурентів, тоді коли їх наслідує багато фірм;

— ходи, що поліпшують становище фірми тому, що конкуренти не наслідуватимуть їх.

Інші - загрозливі ходи, при дослідженні наслідків яких слід поставити такі питання:

1. Яка існує ймовірність відсічі?

2. Як швидко вона станеться?

3. Наскільки вона буде жорстокою?

4. Як пом'якшити відсіч?

Найважливішою концепцією у плануванні та здійсненні захисних чи наступальних дій конкурентів є концепція зобов'язань. Зобов'язання може гарантувати ймовірність та швидкість реакції па наступальні дії і може стати базою захисної стратегії. Зобов'язання є формою комунікації недвозначної інформації щодо ресурсів та намірів фірми. Конкуренти часто діють не впевнено не маючи достовірної інформації щодо намірів та ресурсів фірми. Комунікація допомагає усунути цю перешкоду.

У практиці конкурентної боротьби є **три основні види зобов'язань** фірми і кожен із них створює перешкоди різних типів:

1. Фірма змушена, при певних обставинах, здійснювати відповідні дії.

2. Фірма здатна дати відсіч і захищатиметься, якщо конкурент зробить загрозливі кроки.

3. Фірма не вдаватиметься до певних акцій або відмовиться від них.