

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

План

1. Поле міжнародних конкурентних стратегій.
2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
5. Корпоративні стратегії диверсифікації.
6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.
7. Конкурентні інноваційні стратегії.
8. Методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

Основні теоретичні положення

1. Поле міжнародних конкурентних стратегій

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення нижчих витрат.

У кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій:

- 1) різний рівень виробничих витрат;
- 2) коливання валютних курсів;
- 3) особливості торговельної політики національних урядів;
- 4) характер міжнародної конкуренції.

Різниця в **рівні виробничих витрат** у різних країнах залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок витрат на електроенергію, різницею у державному регулюванні. Конкурентна вигода від розміщення виробництв в країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в державах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія та в інших, які стали промисловими «драконами» у виробництві трудомістких товарів.

Колівання обмінних курсів ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси можуть змінюватися на 20-40% щорічно. Так, для американських компаній, завдяки стійким позиціям долара США, вигідніше розміщувати свої капітали у філіях за кордоном. З іншого боку, долар, який девальвує, може ліквідувати більшість переваг, які дають розміщення виробництва за кордоном, і навіть підштовхнути іноземні компанії до розміщення заводів у США.

Особливості торговельної політики національних урядів. Для цього можуть вводитися імпорتنі тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними компаніями всередині цих країн, а також регулюватися ціни на імпорتنі товари. Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним компаніям для підтримки їх у конкретній боротьбі з іноземними виробниками. Інші уряди, які зацікавлені у будівництві нових підприємств і створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземних

компаніям, забезпечують їм більш легкий вихід на ринок і надають технічну допомогу.

Крім того, існують суттєві відмінності форм **міжнародної конкуренції** в різних галузях. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають **багатонаціональною**. Така форма міжнародної конкуренції виникає тоді, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. В такому випадку не існує світовий ринок, а є вибір самостійних національних ринків. І конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших країнах. Наприклад, банківські послуги надаються і у Франції, і у Бразилії, і у Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні.

При *глобальній* конкуренції ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою. В глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах, і навпаки. Компанії-конкуренти борються одна з одною на ринках різних країн. Особливо загострюється ця боротьба на тих ринках, де обсяги продажів великі і присутність на яких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

Таким чином, у багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях фірми борються за світове панування.

У першому випадку компанія займається випуском самих звичайних, поширених в даній економіці товарів та послуг. І тоді найважливішою характеристикою, яка визначає зміст її стратегії, стає масштаб діла від локального до глобального.

У другому випадку фірма зосереджується на виробництві тих товарів або послуг, які рідко трапляються або їх зовсім немає на ринку товарів та послуг, при цьому можуть бути два шляхи: 1) пристосуватися до особливих запитів ринку, наприклад, врахувати побажання окремих груп клієнтів; 2) дотримуватися протилежної лінії — замість пристосування до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги, наприклад, створити принципово новий вид товарів або добитися радикальної зміни стереотипу поведінки у споживанні певної послуги.

2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: *віоленти*, *комутанти*, *патієнти* і *експлеренти*.

Віолентна («силова») стратегія. Ця стратегія характерна для фірм, які діють у сфері великого стандартного виробництва товарів і/або послуг. Крім того, *віоленти* використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та великими

рекламними кампаніями. Стратегія віолентів проста: спираючись на свою гігантську силу, фірма намагається домінувати на ємному ринку, за можливістю витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротною (середнім рівнем якості виробів).

Патієнтна (нішова) стратегія. Ця стратегія типова для фірм, які стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного, частіше вузького, кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їхні вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, а й у зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

Комутантна (приспосовницька) стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта.

Компанії-комутанти з'являються там, де:

- 1) інші підприємства неефективні (як, наприклад, у деяких випадках велике господарство на селі порівняно з фермерським);
- 2) місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе-магазин у маленькому селищі);
- 3) інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар).

Експлерентна (піонерська) стратегія. Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Наприклад, такі фірми можна знайти серед першопроходців випуску персональних комп'ютерів («Еппл», «Зеніт», «Осборн» та ін.), біотехнології («Джінетек»).

Існує *типізація міжнародних стратегій, яка включає шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку.* Вона може:

- 1) передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті);
- 2) зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями;
- 3) додержуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють свою діяльність для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн;
- 4) додержуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те,

щоб її рівень витрат був нижчим, ніж у конкурентів у рамках світового ринку;

- 5) дотримуватися глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії фірма диференціює свій товар за однаковими характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються в усіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі;
- 6) дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва

Великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, є стрижнем будь-якої сучасної розвинутої економіки. Так, у США, Західній Європі або Японії вони становлять не більше ніж 1-2% загальної кількості фірм, але створюють від однієї третини до половини валового національного продукту цих країн і випускають більше половини всієї промислової продукції. Хоча останнім часом такі підприємства зазнають серйозної критики. Їх обвинувачують у бюрократизмі, негнучкості, монополізмі та ін. І для цього є достатні підстави. Але все ж, поряд зі слабкістю, великі підприємства в переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби.

Для великого підприємства, як ні для будь-якого іншого, особливо страшним є недовантаження виробничих потужностей. Якщо витрати не будуть розподілятися на величезні обсяги виробленої продукції, то й велике підприємство може стати неконкурентоспроможним і навіть розоритися. А тому особливо важливим є успішне вирішення проблеми залучення споживача. Його треба стимулювати низькими цінами, доброю якістю продукту і сервісу, повнотою асортименту.

Спираючись на низькі витрати, великі підприємства можуть встановлювати привабливі ціни. Наприклад, у свій час Генрі Форд висунув шокуючий принцип: покупець може обрати фордівську машину будь-якого кольору, якщо погодиться, щоб вона була чорною. Форд пропонував досить пристойний автомобіль за низькою ціною, але вибір з усієї палітри кольорів чорного кольору теж був прямо пов'язаний з дешевизною автомобілів. В ті роки тільки чорна фарба могла швидко сохнути на повітрі і не потребувала сушильних камер, які дорого коштують.

Важливого значення в рамках силової стратегії набуває асортиментна політика. Здебільшого, великі підприємства пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару. Але ціна якіснішого товару не повинна бути надто високою для масового споживача.

Великі фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують *стратегію придушення конкурентів*. Як правило, найбільша фірма лідирує на ринку зі значним відривом від інших.

Такий феномен стабільності провідних корпорацій А. Чандлер пояснює «перевагою першого ходу». Коли приходить претендент, ринок уже зайнятий продукцією лідера. Для того щоб зрівнятися з лідером за ефективністю претендент повинен організувати таке саме велике виробництво, розгорнути не менш густу збутову мережу тощо.

Зі світового досвіду відомо, що виникнення великого підприємства можливе лише на базі великомасштабних інвестицій. Для досягнення успіху велика корпорація повинна здійснити взаємопов'язані інвестиції в трьох напрямках:

- створення великого виробництва;
- створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі;
- створення дієздатного управлінського апарату.

Компанія, якій вдається першою в своїй галузі вирішити всі три інвестиційні завдання, одержує перевагу першого ходу.

Великі фірми часто застосовують тактику, яка одержала спеціальний термін — *тактика «спритного другого»*. Суть цієї тактики полягає в тому, що фірмі зовсім не обов'язково бути першою, щоб одержати від нововведення найбільший прибуток. Треба мати на увазі, що відкриття стає комерційно вигідним лише при масовому тиражуванні і застосуванні в різних галузях. У фірмі повинні бути створені спеціальні структури, які слідкують за чужими досягненнями і забезпечують швидке створення аналогів, що переважає оригінал, і т. ін.

Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назву «гордих левів», «могутніх слонів» та «неповоротких бегемотів».

В результаті спостережень над довгочасними змінами найбільших корпорацій встановлено деякі закономірності, які характеризують їхню типову «лінію життя»:

- Нові великі фірми найчастіше з'являються в нових галузях або підгалузях, а в міжнародному масштабі - в нових країнах, які динамічно розвиваються.
- Компанії - невдахи не деградують, а зникають зовсім в результаті захоплення більш потужним конкурентом.

В цілому, процес ротації провідних компаній має такий вигляд: молоді гіганти не займають місця старих, а стають поряд з ними. У свою чергу, виробничий потенціал корпорацій, які втрачають життєздатність, вбудовується в систему більш потужних компаній.

4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації

При стандартному виробництві запас конкурентоспроможності товару (тобто різниця між споживчою цінністю і ціною реалізації) забезпечується, насамперед, за рахунок низьких витрат його виробництва. При спеціалізованому виробництві такий запас виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару.

У зв'язку з тим, що диференціація продукції підвищує конкурентоспроможність, виробники зацікавлені в її посиленні і тому вживають активних заходів у цьому напрямку. Основними причинами, що породжують

диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі.

При цьому головним фактором диференціації, безперечно, є якість продукту, яка вимірюється багатьма параметрами. Це стосується як основних, так і додаткових споживчих властивостей продуктів.

Другою (після якості) групою факторів диференціації є відмінності у сервісі. Це особливо важливо для технічно складних споживчих товарів та багатьох товарів виробничого призначення, яким притаманний довгочасний характер взаємовідносин продавця і покупця.

Третя група факторів диференціації продукту пов'язана з рекламою. При цьому відмічаються три особливості: по-перше, реклама, подібно фотореактивам, «проявляє» приховані в товарі відмінності від йому подібних; по-друге, вона сприяє формуванню нових потреб; по-третє, реклама сприяє диференціації продуктів там, де дійсної різниці між ними немає.

Усі ці фактори диференціації продукту свідомо враховуються фірмами при формуванні своєї ринкової ніші.

Диференційований товар більш прицільно задовольняє певну потребу і тому часто приваблює покупців, яких стандартний товар залишив би байдужим. Особливо важливо залучати високодохідних клієнтів.

А ще диференціація продукту корисна виробникові тим, що вона формує прихильність споживача до певної марки, особливо якщо товар має якісь тільки йому притаманні риси.

І, нарешті, диференціація продукту є одним з найефективніших засобів захисту від конкурентів у формі нецінової конкуренції.

Конкуренція між спеціалізованими фірмами має потенційну форму. Окремі спалахи активної боротьби можуть відбуватися лише внаслідок вторгнення однієї зі сторін у чужу реалізовану нішу.

Конкуруючі на ринку фірми намагаються не бути схожими одна на одну. Якщо дві фірми займають одну й ту саму нішу, споживач одразу ж визначить кращу і зробить відповідний вибір. Одна з фірм гине або ж змушена змінити ринок.

Незважаючи на всі переваги, які породжуються вузькою спеціалізацією, шлях розвитку такої компанії не можна назвати легким. Важко знайти (або створити) власну нішу - для цього підходить не кожний вузький сегмент ринку.

Якщо фірмі доведеться самотійно створювати сферу спеціалізації, то для цього М. Портер пропонує таку послідовність дій:

- 1) виявити, хто є реальним споживачем вашої продукції;
- 2) установити в деталях, як і для чого він використовує продукцію (з'ясувати технологію споживання);
- 3) визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача;
- 4) виявити можливості своєї фірми щодо диференціації продукту, які створюють додаткові зручності для споживача;
- 5) установити, як дорого обійдуться фірмі різні варіанти створення додаткових переваг для споживача;

- б) обрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю затрат фірми;
- 7) з'ясувати, чи вдасться утримати цю диференціацію. Якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, то краще зробити новий вибір;
- 8) скоротити витрати на ті якісні характеристики товару, які не зменшують додаткових зручностей, що створені диференціацією.

З набуттям фірмою досвіду і концентрацією ресурсів в обраній вузькій галузі ніша все більш надійно захищає її від вторгнення конкурентів.

Якщо спеціалізована фірма уникла поглинання, вона може розвиватися за двома напрямками: стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею; зміна стратегії і перетворення на велику фірму.

Перший напрям типовий для переважної більшості фірм у тому випадку, якщо їхні розміри досягають меж ринкової ніші. При цьому їхня діяльність підпорядковується вже відомій стратегії вузької спеціалізації. Якщо при цьому обсяг сегмента ринку, який займає фірма, стагнує, то й вона припиняє своє зростання. Якщо ж ніша збільшується, зростає популярність відповідних спеціалізованих товарів, то й фірма може дещо збільшуватися в розмірах.

Другий напрям можливий для дуже небагатьох компаній. Необхідно, щоб склався сприятливий збіг обставин, а саме:

по-перше, фірма може одержати такий шанс, якщо обрана нею ніша виявиться дуже перспективною і виросте в масовий ринок, на якому їй вдасться зберегти лідерство;

по-друге, фірма може вийти за межі ніші. Це, як правило, тісно пов'язано з радикальною перебудовою галузі. До того ж далеко не в кожній з них він можливий.

5. Корпоративні стратегії диверсифікації

Оскільки диверсифіковану компанію можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, формулювання стратегії на цьому рівні є більш широкомасштабним завданням, ніж на рівні вузькоспеціалізованої фірми.

Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на:

- діяльності щодо просування компанії в галузях, які обрані для диверсифікації;
- заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута;
- спробах використати будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх на конкурентні переваги;
- оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягненні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання.

Диверсифікація - це стратегія, пов'язана з докорінною зміною стратегічних зон бізнесу і товарного асортименту фірми.

У цьому випадку підприємство відділяється від вихідних сфер діяльності і переходить до нових. Використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного ринку або товарної групи.

Причини: стагнуючі ринки, фінансові вигоди, зменшення ризику

Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку та використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства. Як правило, ці товари будуть привертати увагу нових груп клієнтів.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від використовуваної. При цьому новий товар або продукт повинен бути орієнтований на колишніх клієнтів. Важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нових товарів, продуктів і послуг.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно пов'язаних з колишньою продукцією нових товарів і продуктів, що реалізуються на ринках. Ця стратегія - одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів: компетентності наявного персоналу, сезонності в житті ринку, наявності необхідних фінансових коштів для впровадження інновацій, організації маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії та інших факторів.

Стратегія продажу і ліквідації бізнесу. Питання про продаж того чи іншого підприємства слід розглядати в тому випадку, якщо виявиться, що цей напрям не відповідає стратегічній політиці корпорації або якщо він втратив свою привабливість. Позбавитися підприємства можна двома способами: материнська компанія може просто вийти з цього бізнесу як у фінансовому, так і в адміністративному плані, зберігши при цьому частину акцій, або повністю позбавившись від них; або корпорація може безпосередньо продати підприємство на сторону. З усіх можливих стратегічних альтернатив найменш прийнятною є ліквідація, особливо для підприємств, які займаються одним бізнесом. Це для них означає припинення свого існування. Для багатогалузевої, багатопрофільної корпорації ліквідація одного з напрямів менш драматична.

Щодо *стратегії відновлення*, економії та реструктуризації портфеля, то вона застосовується, якщо керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах, де показники погіршуються.

Корпоративна стратегія відновлення робить акцент на відродженні збиткових підприємств, а не на позбавленні від них.

Корпоративна *стратегія економії* фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств.

Реструктуризація портфеля включає в себе кардинальні стратегічні заходи щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств та придбання інших.

Характерною рисою *стратегії транснаціональної диверсифікації* є велика кількість охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних

стратегічних підходів — хоча б по одному на кожен галузь із можливими варіаціями залежно від конкретної країни.

Транснаціональна корпорація може одержати додаткові конкурентні переваги в результаті глобальної диверсифікації в галузі зі схожими технологіями.

Транснаціональна корпорація, яка диверсифікована у зв'язаній галузі, переважає за міцністю своїх позицій одногалузеві компанії незалежно від їхньої географічної експансії.

Усі шість підходів до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях. Найбільш популярні такі варіанти формування господарського портфеля при диверсифікованій компанії:

- компанія з домінуючою спрямованістю. При цьому ресурси концентруються в основному в одній базовій галузі, але господарський портфель містить невелику кількість підприємств в інших сферах діяльності;
- вузько диверсифікована компанія, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямків діяльності, які пов'язані між собою;
- багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома незв'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд уже зв'язаних підприємств у межах кожного напрямку.

У кожному з цих випадків сфера поширення конкретних напрямків діяльності компаній може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни, групи країн, або ж взагалі може не мати таких рамок.

6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу

Малі фірми набули значного поширення в економічно розвинутих країнах. Так, в США щороку створюється близько 700 тис. нових компаній, більшість з яких є малими фірмами. У сучасній Японії половина всіх працюючих зайнята на одних тільки найдрібніших фірмах (з кількістю зайнятих до 20 чол.), а разом з малими (до 100 чол.) підприємствами дають роботу трьом четвертям японців. Таким чином, малі підприємства в кількісному відношенні складають найкрупніший сектор ринкової економіки.

Малі підприємства концентрують свої зусилля на локальних потребах і мають ряд специфічних рис:

- Невеликі за розміром і зв'язані з обмеженим колом клієнтів. Ця риса особливо чітко проявляється в територіально відособленому бізнесі місцевого значення. Наприклад, продовольчий магазин, який обслуговує невелике селище, має маленький обіг та вузьке коло відвідувачів. Такий магазин не цікавий для крупної фірми, а невелике підприємство цілком може вести діло з прибутком.

- Мають різні види товарів (послуг), які не можна задовольнити за допомогою вискоєфективного серійного виробництва. Прикладом може бути одна з найновіших галузей сфери послуг — створення програмного забезпечення для ЕОМ. Значна частина комерційного попиту на програми припадає на складання користувальних пакетів для окремих споживачів.

- Численні локальні потреби існують у всіх галузях народного господарства. Приклад — та ж мережа бензоколонок — сенс її існування полягає саме у територіальній розсосередженості.

- Мінливі. У локальному бізнесі споживачів мало. Зміна попиту навіть частини з них негайно і без усякого пом'якшення відбивається на виробникові.

Таким чином, гнучкість — головне в стратегії малих підприємств

Відповідно, виділяються три переважні різновиди малих підприємств.

Перші з них, обирають собі таку сферу діяльності, в якій оптимальний розмір підприємства є невеликим. Для діяльності малих підприємств особливо важливим є те, щоб оптимальний розмір підприємства був неоднаковим для різних галузей. Наприклад, маленький ресторан не обов'язково буде гіршим від великого: якість приготування їжі, ціни і витрати залежать головним чином не від розмірів, приміщення або обігу, а від майстерності персоналу. Цілком конкурентоспроможною може бути сімейна ферма, яка оснащена сучасною технікою, що застосовує прогресивні технології.

Другим типом малих фірм може бути симбіоз з крупною компанією у ролі постачальника простих комплектуючих деталей. Тут мала фірма виступає в ролі молодшого партнера.

Третій різновид малих фірм — це фірми-наслідувачі. Імітувати товар значно дешевше, ніж створювати новий, тому що малий виробник не несе витрат на НДДКР та рекламно-маркетингову підтримку просування нового товару на ринок. Фірми-наслідувачі мають можливість встановлювати суттєво більш низькі ціни (в 1,5-2 рази) і є більш ефективними, ніж крупні.

Якщо малій фірмі при сприятливих обставинах вдалося вирости, то вона може мати чотири варіанти поведінки:

- підвищити свою ефективність і на цій базі добитися середніх витрат (силова стратегія);
- розробити ефективну стратегію, яка захищає від конкурентів;
- не змінюватися і стати легкою здобиччю для першого ж сильного суперника;
- просто не розширювати розмірів власної справи. На Заході більшість власників малих фірм не бажають їх радикального збільшення.

7. Конкурентні інноваційні стратегії

Особливість науково-технічного прогресу в ринковій економіці полягає в тому, що більшу частину наукових та дослідно-конструкторських робіт проводять одні компанії, а найбільш значущі результати одержують інші.

З історичного досвіду ХХ ст. можна зробити висновок, що всі найбільші компанії, які тоді виникли, походять від малих піонерських фірм. Багато з них зберегли назви своїх засновників («Сіменс», «Форд», «Даймлер-Бенц», «Боінг» та ін.).

Австро-американський економіст Й. А. Шумпетер у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку» (1911) розмежував дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, або інновацію.

Рутинний кругообіг пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. Тоді як главу фірми, який є новатором, Й. А. Шумпетер називає Підприємцем з великої літери. Для здійснення свого проекту Підприємцю треба подолати опір ринку, змусити його суб'єктів відмовитися від прибуткового застосування ресурсів і перерозподілити їх на користь нового, можливо, більш авантюрного, проекту.

Підприємець вириває ресурси з рутинного кругообігу і використовує їх у нових комбінаціях. Шумпетер визначає п'ять можливих різновидів нових комбінацій:

- створення нового товару і/або послуг;
- створення нового методу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела або виду сировини;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

Фірма-піонер, яка заснована ентузіастами нового технічного напрямку. Її достатня пристосованість до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці, зумовлюється такими причинами:

1. Сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у їх потужних суперників. Якщо сферою діяльності великих фірм є передбачуваний науково-технічний прогрес, то ризиковані прориви в невідоме — шанс фірми-піонера. Це підтверджується тим, що серед засновників фірм-піонерів переважають або вчені, або колишні високопоставлені службовці великих концернів.

2. Готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики. Для великих або спеціалізованих підприємств відтягнення значних коштів на нові проекти може становити загрозу для основного бізнесу.

3. Оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером. На чолі фірми-піонера завжди стоїть людина з характером першопроходця — інші за абсолютно нове діло просто не беруться.

4. Мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм. У фірми-піонера значно сильніші позаекономічні мотиви, а для голови фірми успіх проекту є єдиним шансом постати в якості підприємця.

Первісне стратегічне завдання піонерів - швидке зростання, коли стратегічні зусилля спрямовуються на розширення ринку за допомогою стимулювання покупок споживачами, які раніше не користувалися даним товаром, але позитивно відносяться до новинок, здатними оцінити реальну користь товару і що володіють коштами для його придбання. Конкурентна стратегія полягає в отриманні переваг перед фірмами - послідовниками за рахунок максимально швидкого освоєння нових сегментів і створення нових каналів розподілу.

Поступово в компанії-першовідкривачі стає все більше послідовників, і ринок нового товару зростає. На нові можливості звертають увагу провідні корпорації. Починається етап нового виробництва. В результаті фірми-першовідкривачі часто витісняються з ринку. Перемагають потужніші суперники. Пряму конкуренцію гігантів витримує мало хто з фірм-піонерів.

За всіх умов для того, щоб перерости і продовжувати успішно діяти на ринку, фірма-піонер повинна змінити стратегію. Вона повинна або формувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління та збутову мережу.

8. Методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності

Для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії, слід одержати відповіді на такі запитання:

1. Наскільки ефективна діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які в неї є можливості, і що створює для неї загрозу?
3. Чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії?
4. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Щоб відповісти на ці запитання, використовуються чотири аналітичних методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності.

Запитання 1. Наскільки ефективна діюча стратегія?

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- підвищуються чи знижуються розміри прибутку і якими вони є порівняно з показниками конкурентів;
- тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції;
- продажі компанії зростають швидше чи повільніше, ніж ринок у цілому;
- розмір кредитів;
- репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Чим слабкіше сучасне становище компанії, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана її стратегія.

Запитання 2. У чому сила і слабкість компанії, які в неї є можливості і що спричинює для неї загрозу?

Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена в можливостях і загрозах.

Як визначається сила і слабкість компанії? Сила — це те, в чому компанія досягла успіхів, або якась особливість, яка надала їй видатних можливостей. Наприклад, кращий товар, досконаліша технологія, краще обслуговування клієнтів, більше пізнавання товарної марки. Сила також може бути досягнута в результаті створення альянсів або спільного підприємства з партнером, який має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Запитання 3. Чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії?

Для того, щоб компанія була конкурентоспроможною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є *ланцюжок цінностей*, який визначає діяльність, функції та процеси з розробки, виробництва, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, складання та випуску готової продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам. Чим ефективніше компанія управляє своїм ланцюжком цінностей порівняно з конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність.

Запитання 4. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?

Більш глибоке оцінювання проводиться щодо конкурентної сили та конкурентних позицій компанії. Елементами такого оцінювання є дослідження того:

- 1) наскільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію на цей час;
- 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується;
- 3) яке місце посідає компанія серед основних конкурентів;
- 4) чи має компанія конкурентну перевагу, чи відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- 5) наскільки здатна компанія захищати свою позицію в контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Знати слабкі і сильні сторони компанії необхідно для розроблення стратегії, яка буде здатною поліпшити її становище щодо конкурентів у довгостроковій перспективі.

Запитання 5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Заключним аналітичним завданням є визначення тих стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджмент при формуванні ефективного стратегічного плану дій. Це можуть бути такі питання:

- Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?
- Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі в майбутньому?
- Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил — особливо проти тих, чий вплив може посилитися?
- У яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?
- Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?