

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

В.Л.Дикань, О.В.Шраменко

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

Харків 2008

Дикань В.Л., Шраменко О.В. Стратегія конкуренції: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. - Ч.2. – 51 с.

Даний конспект лекцій розкриває основи проведення аналізу конкурентів і формулювання конкурентної стратегії. В ньому наведені основні етапи аналізу, а також описані різні підходи до створення і реалізації стратегії. Цей конспект може використовуватися при написанні дипломної роботи.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр».

Іл.2, табл.1, бібліогр.: 19 назв.

Конспект лекцій розглянутий і рекомендований до друку на засіданні кафедри економіки, організації і управління підприємством 29 березня 2007 року, протокол № 7

Рецензент

Д.е.н., професор О.С.Іванілов

ЗМІСТ

4	Стратегічні групи як об'єкт структурного аналізу у межах галузей	4
4.1	Виміри стратегії конкуренції у межах галузі	4
4.2	Стратегічні групи: сутність, їхнє формування та бар'єри мобільності, вплив на структурні детермінанти конкуренції	5
4.3	Стратегічні групи та прибутковість фірм	10
4.4	Основи формулювання стратегії	12
5	Основи аналізу конкуренції	15
5.1	Потреба в системі вивчення конкурента	15
5.2	Компоненти аналізу конкуренції	16
5.3	Майбутні цілі конкурентів	17
5.4	Припущення кожного конкурента щодо себе та інших компаній у галузі	19
5.5	Поточна стратегія конкурента	21
5.6	Сильні та слабкі місця конкурента	22
6	Дії конкурентів	24
6.1	Ринкові сигнали	24
6.2	Конкурентні ходи	31
6.2.1	Незагрозливі конкурентні ходи	31
6.2.2	Загрозливі конкурентні ходи	34
6.2.3	Захисні конкурентні ходи	36
7	Стратегія щодо покупців і постачальників	37
7.1	Критерії, що визначають характер покупців	38
7.2	Стратегія і добір покупців	44
7.3	Стратегія купівлі	47
	Список літератури	51

Лекція 4

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРУКТУРНОГО АНАЛІЗУ У МЕЖАХ ГАЛУЗЕЙ

План

- 4.1 Виміри стратегії конкуренції у межах галузі.
- 4.2 Стратегічні групи: сутність, їхнє формування та бар'єри мобільності, вплив на структурні детермінанти конкуренції.
- 4.3 Стратегічні групи та прибутковість фірм.
- 4.4 Основи формулювання стратегії.

4.1 Виміри стратегії конкуренції у межах галузі

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма показниками, які можна назвати *стратегічними показниками*. До них належать:

- 1) схожість продукції та її асортимент;
- 2) прямий та непрямий маркетинг;
- 3) канали розподілу: вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
- 4) якість виробу;
- 5) використовувані технології. Важливо зазначити, що фірма може бути лідером у технології, проте навмисно не пропонувати ринкові товар найвищої якості;
- 6) ступінь вертикальної інтеграції;
- 7) становище за рівнем витрат;
- 8) сервіс. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно виділяти;
- 9) цінова політика. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо;
- 10) важелі впливу: масштаб фінансового та оперативного впливу фірми;

11) відносини з батьківською компанією. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат);

12) відносини з урядом. Уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу, регулювати її діяльність чи в інший спосіб впливати на цілі фірми.

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники взаємопов'язані. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

4.2 Стратегічні групи: сутність, їхнє формування та бар'єри мобільності, вплив на структурні детермінанти конкуренції

Стратегічна група — це група фірм галузі, що дотримується однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками. Галузь має лише одну стратегічну групу, якщо всі фірми дотримуються практично однієї і тієї ж стратегії. В іншому випадку кожна фірма може бути відмінною від інших стратегічною групою. Однак, як правило, існує невелика кількість стратегічних груп, які втілюють істотні стратегічні відмінності між фірмами в галузі.

Фірми мають різні умови виникнення. Однак, коли групи вже сформовано, фірми в одній стратегічній групі загалом схожі одна на одну за багатьма показниками, за винятком їхніх широких стратегій. Вони, як правило, мають подібні частки ринку і, крім того, зазнають подібного впливу зовнішніх подразників і конкурентних кроків у галузі та реагують на них подібним чином через схожість їхніх стратегій.

Стратегічна група — це аналітичний засіб надання допомоги в структурному аналізі. Вона є проміжною основою зв'язків, відносин між дослідженням галузі в цілому та розглядом кожної фірми поодиноці.

Для проведення стратегічного аналізу необхідним є побудова схеми стратегічних груп (рисунок 4.1). Схема — це інструмент, що допомагає діагностувати взаємовідносини конкурентів.

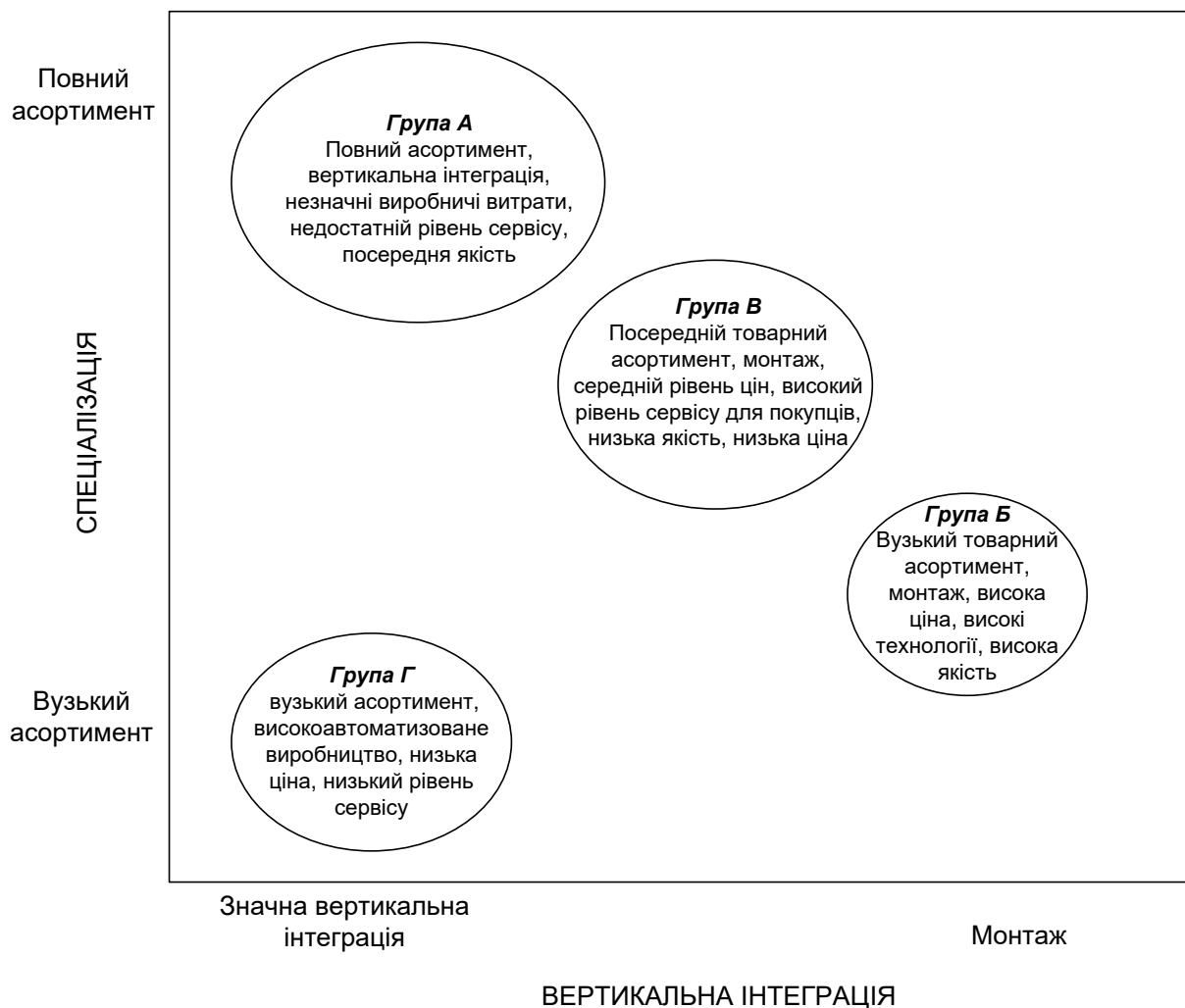


Рисунок 4.1 - Схема стратегічних груп у гіпотетичній галузі

Для побудови схеми стратегічних груп треба вибрати декілька стратегічних показників на осях цієї схеми. При цьому треба враховувати такі принципи:

- 1) найкращі стратегічні показники — ті, які визначають ключові бар'єри мобільності в галузі;
- 2) обидва показники, що є осями схеми, не повинні бути дуже корельованими;
- 3) осі схеми не повинні бути неперервними чи одноманітними змінними;

4) використання на схемі кіл різного діаметра для наочного зображення розмірів кожної групи;

5) галузь можна схематично зобразити кілька разів, користуючись різними комбінаціями стратегічних показників для того, щоб побачити основні сили конкуренції.

У тому випадку, коли в галузі існує тільки одна стратегічна група, цю галузь можна повністю проаналізувати, користуючись методикою структурного аналізу. Однак, якщо в галузі існує декілька стратегічних груп, аналіз ускладнюється, оскільки п'ять конкурентних чинників не матимуть однакового впливу на різні стратегічні групи.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА БАР'ЄРИ МОБІЛЬНОСТІ

Крім вхідних бар'єрів, що заважають новим фірмам увійти до галузі, існують бар'єри для зміщення стратегічного становища від однієї стратегічної групи до іншої. Такі базові економічні чинники, що перешкоджають переміщенню фірм від одного стратегічного становища, називаються *бар'єрами мобільності*.

У різних стратегічних групах різна висота бар'єрів мобільності, що дає одним фірмам стабільні переваги над іншими. Чим вищі бар'єри мобільності у певної стратегічної групи, тим більший потенціал прибутковості для фірм, які входять до її складу. Бар'єри мобільності не дають можливості наслідувати успішні стратегії фірм іншими. Висота бар'єрів мобільності також визначає рівень плинності в стратегічних групах.

Як і вхідні бар'єри, бар'єри мобільності можуть змінюватися. Внаслідок цього фірми часто переходять від однієї стратегічної групи до іншої. При цьому змінюється структура груп. Вибір фірмами певної стратегії також має вплив на бар'єри мобільності. Однак інвестиції у створення бар'єрів мобільності, як правило, ризиковані, і для досягнення довготривалої прибутковості часто потрібно поступатися негайними прибутками.

Деяким фірмам вдається подолати конкретні вхідні бар'єри меншими втратами, ніж іншим, залежно від їхніх стратегічних позицій, запасів навичок та ресурсів. Диверсифіковані фірми можуть так само знижувати для себе вхідні бар'єри завдяки можливості розподілу операцій чи функцій.

БАР'ЄРИ МОБІЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ ГРУП

Стратегічні групи формуються та зазнають змін у галузі з багатьох причин.

По-перше, фірми часто починають зі створення відмінностей у рівнях навичок та ресурсів, а отже, обирають різні стратегії. Фірми з надійним становищем у міру розвитку галузі випереджають інших у входженні до стратегічних груп, захищених високими бар'єрами мобільності.

По-друге, фірми відрізняються своїми цілями чи ставленням до ризику. Деякі фірми більше від інших схильні до ризикованих інвестувань у створення бар'єрів мобільності. Виробничі підрозділи, що відрізняються своїми відносинами з батьківською компанією (існують вертикально підпорядковані, не підпорядковані чи незалежні фірми), можуть відрізнитися за своїми цілями та способами, які спричиняють відмінності в стратегії (так, міжнародні конкуренти відрізняються своїм становищем на своїх ринках від вітчизняних фірм).

Історичний розвиток галузі також визначає відмінності фірм за їх стратегіями. У деяких галузях фірми, що увійшли раніше, роблять дорожчим вибір стратегії для тих компаній, що входять до ринку пізніше.

Зміни в структурі галузі можуть сприяти утворенню або нових стратегічних груп, або однорідних груп. Так і технологічні зміни або зміни в поведінці покупців можуть зміщувати межі галузі, залучаючи до гри цілком нові стратегічні групи.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА ВПЛИВ НА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ І ПОКУПЦІВ

Так само, як різні стратегічні групи захищені різними бар'єрами мобільності, вони користуються різним впливом на постачальників чи покупців.

Стратегічні групи матимуть різний вплив на постачальників та покупців з двох причин: їх стратегії можуть давати їм різні ступені залежності від спільних постачальників чи покупців; або ж їх стратегії можуть передбачати наявність різних постачальників чи покупців з різними рівнями впливу. Межа, до якої відносний вплив може коливатися, залежить від галузі; в деяких галузях всі стратегічні групи можуть бути практично в однаковому становищі щодо постачальників та покупців.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА ЗАГРОЗА ЗАМІННИКІВ

Стратегічні групи також можуть по-різному відчувати конкуренцію з боку товарів-замінників, якщо вони зосереджують увагу на різних частинах товарного асортименту, обслуговуючи різних покупців, діючи на різних рівнях якості чи технологічної досконалості, посідають різне затратне становище тощо. Такі відмінності можуть посилити чи послабити їхню чутливість до замінників, якщо навіть всі групи діють в одній і тій же галузі.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА СУПЕРНИЦТВО СЕРЕД ФІРМ

Наявність кількох стратегічних груп часто впливатиме на загальний рівень суперництва в галузі. Відмінності у стратегії та зовнішні обставини означають, що фірми матимуть різні уподобання щодо ризику, часового горизонту, рівнів цін тощо. Ці відмінності ускладнюватимуть процес розуміння фірмами намірів іншої сторони та реагування на них, а отже, збільшуватимуть ймовірність тривалих сутичок. Галузь зі складною схемою стратегічних груп, як правило, в цілому є більш конкурентоспроможною, ніж та, де існує декілька груп.

Проте не всі відмінності в стратегії мають однакове значення у впливі на суперників у галузі, а процес конкурентного протистояння не є симетричний. Сила взаємодії стратегічних груп у галузі визначатиметься чотирма факторами:

- 1) ринкова взаємозалежність груп, або та межа, до якої їхні цільові ринки взаємно накладаються;
- 2) товарна диференціація, створювана групами;
- 3) кількість стратегічних груп та їхні відносні розміри;
- 4) стратегічна відстань між групами.

Взаємодія всіх чотирьох факторів визначає характер суперництва покупців серед стратегічних груп у галузі. Отже, стратегічні групи впливають на характер суперництва у межах галузі.

На основі вищевикладеного можна виділити п'ять етапів структурного аналізу в межах галузі.

Першим етапом є характеристика стратегій усіх конкурентів за стратегічними показниками, що дозволяє розподілити галузь на стратегічні групи.

Після накреслення схеми стратегічних груп галузі **другим етапом** є оцінка висоти і структури бар'єрів мобільності, що захищають кожену групу.

Третім етапом є оцінка відносного впливу кожної стратегічної групи в галузі, що має своїх постачальників та покупців.

Четвертим етапом структурного аналізу в галузі є оцінка відносного становища кожної стратегічної групи стосовно товарів-замінників.

П'ятим етапом у структурному аналізі в межах галузі є оцінка характеру ринкової взаємозалежності стратегічних груп та їх вразливості щодо боротьби, інспірованої іншими групами.

4.3 Стратегічні групи та прибутковість фірм

Можна виділити ряд факторів, які визначають потенціал прибутковості окремих фірм у галузі.

По-перше, це галузеві характеристики структури ринку. Вони збільшують чи зменшують прибутковий потенціал усіх фірм галузі. Проте не всі стратегії галузі мають однаковий потенціал прибутку.

По-друге, це становище її стратегічної групи в галузі. Чим вищі бар'єри мобільності, що захищають стратегічну групу, тим сильніший вплив фірми на постачальників та покупців, тим менше група відчуватиме вплив товарів-замінників, тим нечутливішою до суперництва з боку інших фірм буде група і тим вищим буде потенційний середній прибуток фірми.

По-третє, це місце фірми в межах її стратегічної групи. Для цього вирішальну роль відіграють декілька факторів.

1 Ступінь конкуренції в групі важливий, оскільки фірми, конкуруючи, можуть позбутися своїх потенційних прибутків.

2 Всі фірми, що дотримуються однакової стратегії, необов'язково однаково позиціонуються з погляду структури. У специфічній ситуації на структурне становище фірми може впливати її масштаб стосовно інших фірм у цій стратегічній групі. Якщо існує економія на масштабах, достатньо велика, щоб витрати далі зменшувалися в рамках часток ринку фірм у групі, тоді фірми з відносно невеликими частками ринку матимуть менший потенціал прибутку.

3 Витрати фірми на входження до групи. Навички та ресурси, якими володіє фірма, входячи до групи, можуть дати їй перевагу або ж поставити в не вигідне становище порівняно з іншими. Деякі з цих навичок чи ресурсів ґрунтуються на становищі фірми в інших галузях або її попередньому успіхові в інших стратегічних групах цієї ж галузі.

На витрати, пов'язані із входженням до групи, може впливати також планування часу входження. В деяких галузях для фірм, що увійшли до стратегічної групи пізніше, зміцнення становища може обійтися дорожче (через більші витрати на запровадження відповідної марочної назви; більші витрати на знаходження відповідних каналів розподілу, оскільки останні вже зайнято іншими фірмами). Або ж може виникнути зворотна ситуація, якщо новачки закуплять найновіше устаткування чи користуватимуться новою технологією. Відмінності в часі входження можуть також перетворюватись на відмінності в нагромадженому досвіді, а отже, і витратах. Так, відмінності в часі входження можуть переходити на відмінності в стабільній прибутковості серед членів тієї ж стратегічної групи.

4 Здатність фірми упроваджувати свою стратегію. Не всі фірми, що дотримуються певної стратегії (отже, перебувають в одній стратегічній групі), матимуть однакові прибутки, навіть якщо всі інші умови абсолютно однакові. Деякі фірми мають перевагу в організації та управлінні виробничим процесом, у творчості в розробці рекламних звернень за однакових розмірів бюджету, у проведенні технологічного прориву за однакових витрат на дослідно-конструкторську діяльність тощо. Подібні навички не є структурними перевагами такого типу, як ті, що створюються бар'єрами мобільності та іншими чинниками; проте вони можуть давати досить стабільні переваги. Фірми з великою здатністю реалізовувати задуми матимуть більші прибутки, ніж інші в одній стратегічній групі.

Такий багатий перелік факторів у сукупності визначає перспективи прибутку для окремої фірми й одночасно її перспективи здобути певну частку ринку. Фірма матиме більше прибутків, якщо перебуває у сприятливій галузі, сприятливій стратегічній групі в межах цієї галузі і посідає надійне становище в цій групі.

4.4 Основи формулювання стратегії

Формулювання стратегії конкуренції в галузі можна розглядати як вибір стратегічної групи для ведення конкурентної боротьби. Він може означати добір існуючих груп, що у свою чергу означає найкращу альтернативу між потенційним прибутком і витратами фірми на входження до галузі, або може передбачати створення цілком нової стратегічної групи. Структурний аналіз у рамках галузі виділяє ті фактори, що визначатимуть успіх конкретного стратегічного позиціонування фірми.

Формулювання стратегії в найширшому значенні виражається в показниках зіставлення сильних та слабких місць фірми, особливо її чіткої компетенції, та можливостей і ризику в її зовнішньому середовищі. Принципи структурного аналізу в межах галузі дозволяють бути більш конкретними щодо того, які сильні та слабкі місця фірми, чітко виражена компетентність та можливості і ступінь ризику в галузі. Сильні та слабкі місця фірми можна перелічити в такому порядку:

сильні місця

- 1) фактори, що створюють бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу;
- 2) фактори, що посилюють вплив групи на покупців та постачальників;
- 3) фактори, що ізолюють групу від суперництва інших фірм;
- 4) більший масштаб відносно своєї стратегічної групи;
- 5) фактори, що дозволяють входження до стратегічної групи меншим коштом порівняно з іншими;
- 6) кращі можливості упровадити свою стратегію;
- 7) ресурси та навички, що дозволяють фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти навіть до більш привабливих стратегічних груп.

слабкі місця

- 1) фактори, що знижують бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу;
- 2) фактори, що послаблюють вплив групи на покупців та постачальників;
- 3) фактори, що роблять групу вразливою до конкуренції інших фірм;
- 4) менший масштаб щодо своєї стратегічної групи;
- 5) фактори, що збільшують витрати фірми на входження до стратегічної групи;
- 6) гірші можливості упровадити свою стратегію порівняно з іншими;
- 7) брак ресурсів та навичок, що дозволяють фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти до більш привабливих стратегічних груп

Структурний аналіз дає підставу для систематичної ідентифікації основних сильних та слабких місць фірми в порівнянні з її конкурентами. Ці сильні та слабкі місця змінюються тоді, коли еволюція в галузі змінює відносне становище стратегічних груп або коли фірми, щоб поліпшити своє структурне становище, упроваджують інновації чи роблять інвестиції.

Базова схема дослідження сильних і слабких місць виділяє два фундаментально відмінні види: структурні та виконавчі. Структурні сильні і слабкі місця ґрунтуються на базових характеристиках структури галузі. Вони відносно стабільні і їх важко подолати. Сильні і слабкі місця у виконанні, які ґрунтуються на відмінностях у здатності фірми реалізувати свої стратегії, ґрунтуються на людській праці та здібностях керівного складу. У такому вигляді вони можуть бути скороминущими, хоча й не завжди. У будь-якому випадку при аналізі стратегії важливо розмежовувати ці два види.

Стратегічні можливості, які має фірма у своїй галузі, також можна конкретизувати, користуючись цими концепціями. Можливості доцільно поділити на декілька категорій:

- 1) створити нову стратегічну групу;
- 2) переміститися до стратегічної групи з більш сприятливим становищем;
- 3) зміцнити структурне становище існуючої групи або становище фірми у групі;
- 4) переміститися до нової групи та зміцнити структурне становище цієї групи.

Може бути, що можливості, які дають найбільшу віддачу, - це створення нової стратегічної групи. Технологічні зміни або еволюція в структурі галузі часто відкривають можливості для цілком нових стратегічних груп. Навіть без такого стимулу спостережлива фірма здатна помітити нову групу зі сприятливим стратегічним становищем, що опинилася поза увагою конкурентів. Хоча спостережливість є рідкісним благом, структурний аналіз може допомогти спрямувати мислення в русло змін, які дадуть найбільший прибуток.

Інший клас потенційно стратегічних можливостей представлено найбільш сприятливо розташованими стратегічними групами в галузі, які фірми можуть обрати для входження.

Третій вид стратегічних можливостей - це можливість для фірми інвестувати капітал чи зробити поправки, що поліпшать структурне становище існуючої стратегічної групи або її становище в межах групи, наприклад, зміцнять бар'єри мобільності, поліпшать становище щодо товарів-замінників тощо. Такі інвестиції та поправки можливо також розглядати як створення нової кращої стратегічної групи.

Останній вид стратегічних можливостей - входження інших стратегічних груп та зміцнення їх бар'єрів мобільності або в інакший спосіб поліпшення свого становища. Структурна еволюція галузі є потужним генератором можливостей провести таку зміну, а також поліпшити становище фірми у своїй групі.

Ризик для фірми можна визначити, користуючись цими ж базовими концепціями:

- 1) ризик входження до цієї стратегічної групи інших фірм;
- 2) ризик факторів, що послаблюють бар'єри мобільності стратегічної групи, в якій перебуває фірма, що зменшують вплив на покупців та постачальників, погіршують становище щодо товарів-замінників або посилюють конкуренцію з боку інших фірм;
- 3) ризик, що супроводжує інвестування, спрямоване на поліпшення становища фірми шляхом зміцнення бар'єрів мобільності;
- 4) ризик намагань подолати бар'єри мобільності на шляху до більш привабливих стратегічних чи цілком нових груп.

Перші два види ризику можна розглядати як загрозові для існуючого становища фірми або як ризик бездіяльності, тоді як два останні - як ризик у прагненні скористатися можливостями.

Вибір фірмою стратегії або стратегічної групи, в якій вона вестиме конкурентну боротьбу, є процес зіставлення всіх цих факторів. Більшість основних стратегічних проривів відбувається завдяки змінам у структурі. Структурний аналіз показує, як стратегічне становище фірми в поєднанні з існуючою структурою галузі має результатом відповідну діяльність на ринку. Якщо структура галузі є незмінною, то витрати на подолання бар'єрів мобільності на вході до іншої стратегічної групи, вже зайнятої іншими фірмами, можуть звести нанівець увесь вигреш. Однак, якщо фірма може помітити цілком нове стратегічне становище, сприятливе у структурному аспекті, або якщо може змінити своє становище в період, коли еволюція галузі зменшує витрати на переміщення, це може істотно поліпшити її діяльність.

Лекція 5

ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЇ

План

- 5.1 Потреба в системі вивчення конкурента.
- 5.2 Компоненти аналізу конкуренції.
- 5.3 Майбутні цілі конкурентів.
- 5.4 Припущення кожного конкурента щодо себе та інших компаній у галузі.
- 5.5 Поточна стратегія конкурента.
- 5.6 Сильні та слабкі місця конкурента.

5.1 Потреба в системі вивчення конкурента

Для прогнозування майбутнього становища підприємства в галузі необхідно здійснювати аналіз існуючих та потенційних конкурентів. Якщо підприємство не звертає уваги на дії своїх конкурентів, воно вступає в конкурентну боротьбу наосліп. Стратегія конкурентів та їх ймовірні дії у найближчому майбутньому безпосередньо впливають на власні стратегічні рішення підприємства: необхідно зайняти захисну позицію у відповідь на кроки конкурентів чи використати агресію, якщо дії суперників забезпечують таку можливість.

Стратегія конкуренції передбачає позиціонування на ринку для максимального використання ознак, що відрізняють фірму від її конкурентів. Отже, центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції. Мета цього аналізу — зрозуміти природу ймовірних змін у стратегії кожного конкурента та успіх цих змін, ймовірну реакцію кожного конкурента на комплекс здійснених стратегічних ходів інших фірм, на сукупність змін у галузі та ширші зміни в зовнішньому середовищі. Ефективність потребує організованого механізму - певного типу системи дослідження конкурента - щоб гарантувати ефективність процесу. Елементи системи дослідження конкурента можуть змінюватися залежно від потреб конкретної фірми, що впливають із специфіки галузі, можливостей її персоналу, а також інтересів та здібностей її керівництва. На

рисунку 5.1 подано схему функцій, необхідних для розробки даних поглибленого аналізу конкуренції.

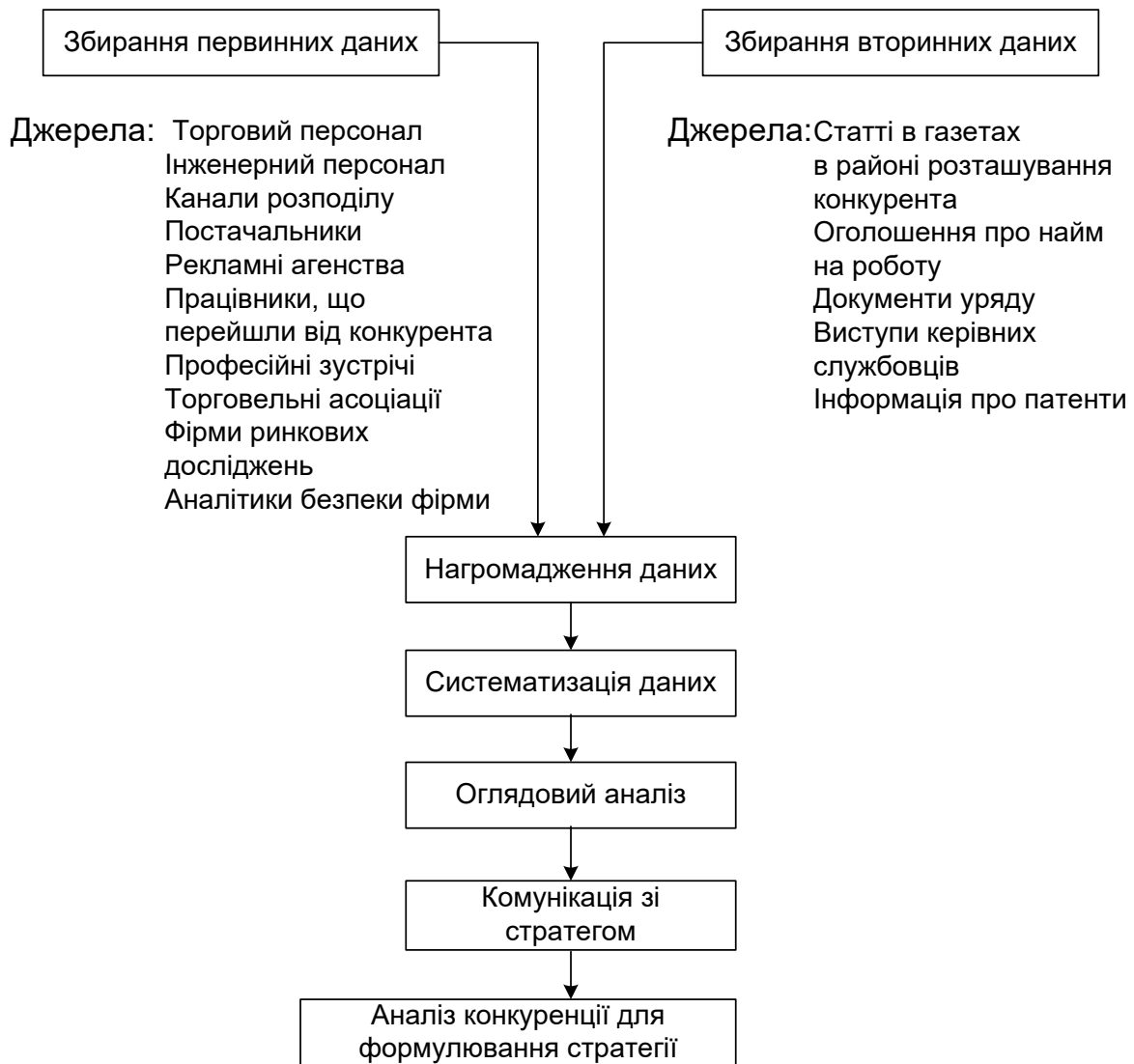


Рисунок 5.1 - Функції системи дослідження конкуренції

Кожну функцію можна виконувати кількома різними способами. Подані варіанти вибору охоплюють діапазон ступенів глибини та повноти аналізу.

5.2 Компоненти аналізу конкуренції

Є чотири діагностичні компоненти аналізу конкуренції: майбутні *цілі*, поточна *стратегія*, *припущення* та *можливості*. Розуміння цих чотирьох компонентів дозволить передбачити

характер реакції конкурента. Більшість компаній розробляють принаймні інтуїтивне відчуття поточних стратегій та сильних і слабких місць своїх конкурентів. Значно менше уваги приділяється розумінню фактичного стимулятора поведінки конкурента - його майбутніх цілей та його припущень стосовно свого власного становища і характеру галузі. Ці рушійні фактори набагато важче простежити, ніж фактичну поведінку конкурента, хоча вони часто визначають його поведінку в майбутньому.

В першу чергу треба аналізувати всіх значних існуючих конкурентів. Однак деколи важливо згадати й потенційних конкурентів. Їх часто можна поділити на такі групи:

1) фірми, які не увійшли до галузі, але можуть досить легко подолати вхідні бар'єри;

2) фірми, для яких перебування в галузі створює очевидну синергію;

3) фірми, для яких конкуренція в галузі є очевидним продовженням корпоративної стратегії;

4) покупці або постачальники, що можуть інтегруватися вертикально чи горизонтально.

Корисно також спробувати передбачити ймовірні випадки злиття або придбання чи то серед існуючих конкурентів, чи серед новачків, що входять до ринку. Злиття може миттєво зробити слабого конкурента відомою компанією або зміцнити позиції й без того грізного суперника. Прогнозування щодо придбання фірм робиться за тією ж схемою, що й прогнозування стосовно потенційних конкурентів. Прогнозування цілей придбання в рамках галузі може базуватися на відносинах володіння, здатності встигати за майбутніми змінами в галузі та потенційній привабливості як основі діяльності в даній галузі.

5.3 Майбутні цілі конкурентів

Діагностування цілей конкурентів дає можливість фірмі уявити ряд важливих моментів його функціонування:

- ступінь задоволення конкурента своїм становищем та результатами фінансової діяльності і, отже, те, наскільки ймовірною є зміна конкурентом своєї стратегії та сили реакції на зовнішні чинники і на ходи інших фірм;

- можливу реакцію конкурента на зміни в стратегії;
- серйозність ініціатив конкурента.

Аналіз цілей конкурентів є вирішальним, оскільки він допомагає фірмі уникати стратегічних ходів, що можуть спровокувати запекле протистояння з конкурентом, якому фірма заважатиме досягти ключових цілей.

Підхід М.Портера до аналізу майбутніх цілей конкурента передбачає вивчення таких характеристик:

- фінансові цілі;
- ставлення до ризику;
- цінності і переконання, що існують в організації;
- структура організації;
- системи контролю і стимулювання;
- система обліку;
- типи менеджерів, особливо вищих;
- уявлення про майбутні напрямки розвитку фірми, що склалися;
- склад ради директорів;
- контрактні зобов'язання, які можуть обмежувати альтернативи поведінки конкурента;
- регулятивні, антимонопольні обмеження з боку суспільства і уряду.

Діагностування цілей слід також проводити на багатьох рівнях керівництва. Існують цілі корпоративного масштабу, цілі виробничого підрозділу і навіть цілі, які неможливо сформулювати для окремих функціональних сфер та ведучих менеджерів. Цілі вищих рівнів відіграють певну роль у формулюванні цілей нижчих підрозділів, проте не визначають їх повністю.

Якщо конкурент є підрозділом великої компанії, його корпоративне керівництво, очевидно, накладатиме обмеження або певні вимоги на цей підрозділ, які визначатимуть його поведінку. Тому в цьому випадку важливо також провести аналіз майбутніх цілей головної організації. При цьому вивчення ведеться за такими напрямками:

- поточні результати діяльності головної фірми (зростання збуту, норма прибутку тощо) керівництва компанії;
- загальні цілі корпоративної компанії;

- ступінь важливості конкурентної організації, що вивчається, для головної компанії;
- причини входження корпоративної компанії в даний конкретний бізнес (надлишкові виробничі потужності, необхідність вертикальної інтеграції, бажання скористатися каналами розподілу, посилити маркетингове становище);
- економічні взаємозв'язки між організаціями, які знаходяться під керівництвом корпоративної компанії (вертикальна інтеграція, доповнення інших сфер бізнесу, частка у дослідно-конструкторській діяльності);
- цінності або традиції керівного складу компанії;
- загальні стратегії, які реалізуються керівництвом корпорації;
- ступінь залежності організації від функціонування інших підрозділів, що знаходяться під керівництвом головної організації;
- диверсифікаційні плани корпоративного керівництва;
- організаційна структура головної організації з чіткою фіксацією позиції і статусу кожної організаційної одиниці;
- контроль та оплата роботи дивізіональних керівників;
- категорія службовців, яка зазвичай винагороджується корпоративною верхівкою;
- джерела добору спеціалістів, які використовує корпоративна верхівка;
- вразливість до антимонопольних, регулятивних або інших суспільних заходів, які можуть вплинути на діяльність виробничого підрозділу.

5.4 Припущення кожного конкурента щодо себе та інших компаній у галузі

Припущення кожного конкурента поділяються на дві головні категорії:

- 1) припущення конкурента щодо самого себе;
- 2) припущення конкурента щодо галузі та інших компаній у галузі.

Кожна фірма оперує, спираючись на перелік припущень щодо своєї власної ситуації. Наприклад, вона може розглядати себе як суспільно свідому фірму, лідер галузі, як низько витратний виробник, як фірма з найкращим торговельним

персоналом тощо. Такі припущення стосовно свого становища вкажуть на те, як поводитися фірма та як вона реагуватиме на події. Якщо фірма розглядає себе, наприклад, як виробника з малими витратами, вона може прагнути поставити на місце іншу фірму, що збиває її ціни, власним зниженням цін.

Припущення конкурента щодо своєї власної ситуації можуть відповідати дійсності або й ні. В останньому випадку вони можуть створити зручну нагоду для стратегічного ходу. Якщо, всупереч дійсності, конкурент вважає, що його товари користуються найбільшою прихильністю споживачів, то провокаційне зниження цін може виявитися зручною нагодою для здобуття позиції. Конкурент цілком може відмовитися наслідувати зниження цін, упевнений, що це особливо не вплине на його частку ринку, а поки він усвідомить хибність свого припущення, його ринкове становище значно похитнеться.

Так само, як кожний конкурент має якісь припущення щодо самого себе, кожна фірма діє, виходячи з припущень стосовно своєї галузі та конкурентів. Такі припущення так само можуть бути об'єктивними або й ні.

Вивчення різних припущень може допомогти визначити відхилення чи "*сліпі плями*", що можуть завадити менеджеріві правильно бачити своє оточення. "Сліпі плями" — це сфери, де конкурент або зовсім не помітить важливості подій (таких, як стратегічний хід), витлумачить їх неправильно або відреагує на них із запізненням. Виділення цих "сліпих плям" допоможе фірмі ідентифікувати ходи з нижчою ймовірністю негайної відсічі і ті, де відсіч не матиме особливого успіху.

Для того, щоб краще зрозуміти передумови, на яких буде свою діяльність конкурент, важливо прояснити такі моменти:

- які переконання конкурента щодо його сили, слабкості і позиції в галузі за рівнем витрат, якістю продукції, новизною, якістю технологій, професійністю персоналу і т.і., та чи відповідають вони дійсності;

- наскільки глибоко з історичної або емоційної точок зору конкурент ідентифікує себе з конкретними товарами чи конкретною функціональною політикою, такою як підхід до дизайну товару, прагнення поліпшити якість товару, місце розташування виробництва, торговельна політика, організація розподілу тощо;

- який вплив культурних, релігійних або національних факторів на сприйняття та оцінювання подій конкурентом;
- чи існують організаційні цінності або канони, що стали нормою поведінки і впливають на сприйняття конкурентом подій;
- що конкурент думає про майбутній попит на товар і про значущість тенденцій, які існують у галузі;
- що конкурент думає про свої цілі та можливості і чи є вони адекватними реаліям;
- чи схильний конкурент вірити в "традиційну мудрість", в якій мірі це робить його вразливим.

Припущення конкурента може зазнавати непомітного впливу з боку поточної стратегії, а також відбиватися в цій стратегії. Конкурент може розглядати події в галузі через призму своїх обставин у минулому та сьогодні, а такий погляд може хибувати на суб'єктивність.

5.5 Поточна стратегія конкурента

Сама/ загальна уява про основних конкурентів може бути отримана достатньо швидко на основі вивчення даних про їх стан у галузі, про стратегічні цілі, а також про їх основні підходи до ведення конкурентної боротьби, тобто їх стратегії.

Отже, третім компонентом діяльності конкурента є виведення висновків про поточну стратегію кожного конкурента. Стратегію конкурента, як правило, доцільно уявити як перелік основних оперативних прийомів у кожній функціональній сфері бізнесу, а також як прагнення конкурента пов'язати ці функції. Стратегія може бути експліцитною (явною) чи імпліцитною (прихованою).

Конкуренти можуть використовувати різні типи стратегій, серед яких можна виділити такі:

- в основному наступальна;
- в основному оборонна;
- комбінація стратегій наступу й оборони;
- агресивна стратегія з високим рівнем ризику;
- консервативна стратегія слідування за кимось.

5.6 Сильні та слабкі місця конкурента

Реалістична оцінка спроможностей кожного конкурента є остаточним діагностичним кроком в його аналізі. Цілі, припущення та поточна стратегія конкурента впливатимуть на ймовірність, час, природу та інтенсивність його реакцій. Слабкі та сильні місця конкурента визначатимуть його спроможність зробити чи відреагувати на перший стратегічний хід і пристосуватися до зовнішніх умов чи умов галузі.

В широкому розумінні сильні та слабкі місця можна оцінити, досліджуючи позицію конкурента щодо п'яти чинників конкуренції (див. лекцію 1). Таблиця 5.1 в концентрованому вигляді подає сумарну схему дослідження сильних та слабких місць конкурента в кожній ключовій сфері бізнесу.

Таблиця 5.1 - Аналіз сильних та слабких місць конкурента

Товари	Становище товарів у кожному сегменті ринку з погляду споживача Ширина та глибина товарного асортименту
Дилерська мережа/ Канали розподілу	Мережа каналів та якість їхньої роботи Міцність взаємозв'язків каналів Здатність обслуговувати канали
Маркетинг і збут	Навички в кожному аспекті комплексу маркетингу Навички в дослідженні ринку і розробленні нових товарів Підготовка та навички торговельного персоналу
Операції	Становище з виробничими витратами - економія за рахунок масштабів, крива досвіду, новизна устаткування тощо Технологічна складність виробничих приміщень та устаткування Гнучкість виробничих приміщень та устаткування Патентоване ноу-хау та унікальні товари чи мінімальні витрати Навички у підвищенні продуктивності, контролюванні якості, володінні інструментами тощо Розташування, включаючи вартість робочої сили та транспорту Настрої робітників: відносини з профспілками Доступ до сировини та її вартість Ступінь вертикальної інтеграції

Продовження таблиці 5.1

<p>Дослідження та інженерне мистецтво</p>	<p>Патентування та авторське право Стан дослідно-конструкторської діяльності (дослідження товару, виробничого процесу, фундаментальні дослідження, розробка, наслідування тощо) Здібності персоналу дослідно-конструкторського відділу в показниках творчості, простоти, якості, надійності тощо Доступ до зовнішніх джерел досліджень та інженерних послуг (наприклад, постачальників, покупців)</p>
<p>Сукупні витрати</p>	<p>Сукупні відносні витрати Витрати чи функції, поділені з іншими виробничими підрозділами Сфера, де конкурент економить за рахунок масштабів чи інші джерела економії його витрат</p>
<p>Фінансове становище</p>	<p>Грошовий потік Нетривала та тривала позикоспроможність (відносна заборгованість/показник акцій) Котирування нових акцій в найближчому майбутньому Фінансова спроможність менеджменту, включаючи ведення переговорів, накопичення капіталу, кредити, складські запаси та рахунки до оплати</p>
<p>Організація</p>	<p>Єдність цінностей та чіткість цілей організації Ступінь втоми організації внаслідок нещодавніх вимог до неї Узгодженість організаційних порядків зі стратегією</p>
<p>Спроможність загального менеджменту</p>	<p>Лідерські якості; здатність до мотивації Спроможність координувати конкретні функції чи групи функцій (наприклад, виробництво з координацією досліджень) Вік, підготовка та функціональна орієнтація менеджменту Глибина менеджменту Гнучкість і адаптивність менеджменту</p>
<p>Корпоративний портфель</p>	<p>Здатність корпорації підтримувати заплановані зміни в усіх виробничих підрозділах в показниках фінансових та інших ресурсів Здатність корпорації доповнювати чи посилювати діяльність виробничого підрозділу</p>
<p>Інші</p>	<p>Спеціальна підготовка в урядових структурах або доступ до них Плинність кадрів</p>

На основі аналізу сильних і слабких місць конкурента треба визначити такі критерії:

- 1) спроможності конкурента в кожній функціональній сфері;
- 2) здатність до зростання;
- 3) здатність швидкого реагування;
- 4) здатність адаптуватися до змін;
- 5) витривалість конкурента.

Додавання чотирьох компонентів разом — характер реакції конкурента.

Знаючи аналіз майбутніх цілей, припущень, поточних стратегій та спроможностей конкурента, ми можемо поставити вирішальні питання, відповіді на які дадуть уявлення про характер можливої реакції конкурента.

Лекція 6

ДІЇ КОНКУРЕНТІВ

План

- 6.1 Ринкові сигнали
- 6.2 Конкурентні ходи.
 - 6.2.1 Незагрозливі конкурентні ходи
 - 6.2.2 Загрозливі конкурентні ходи
 - 6.2.3 Захисні конкурентні ходи

6.1 Ринкові сигнали

Ринковий сигнал — це будь-яка дія конкурента, що прямо чи опосередковано свідчить про його наміри, мотиви, цілі або внутрішню ситуацію. Поведінка конкурента сигналізує нам багатьма способами. Одні сигнали — блеф, інші служать попередженням, а ще інші свідчать про серйозні наміри конкурента діяти. Ринкові сигнали є непрямим способом комунікації на ринку, і поведінка конкурента часто може містити інформацію, що допомагає в проведенні аналізу конкуренції.

Отже, розпізнавання і правильне тлумачення ринкових сигналів має важливе значення для розробки стратегії

конкуренції. Знання сигналів важливе також для ефективних конкурентних ходів.

Найважливіші форми ринкових сигналів такі.

1 Попередні заяви про дії

Потенційними сигналами можуть бути форма, характер і час попереднього оприлюднення. Попередня заява — це офіційна форма комунікації, проведена конкурентом, який вдаватиметься чи ні до певних дій, таких як будівництво заводу, зміни в ціні тощо. Оприлюднення не обов'язково гарантує наступну дію. Така особливість заяв підвищує їхню цінність у ролі сигналів.

Загалом попередні заяви можуть виконувати кілька сигнальних функцій, які не виключають одна одну.

- 1) сприяють випередженню інших конкурентів;
- 2) створюють загрози, які здійсняться, якщо конкурент продовжуватиме заплановану ним діяльність;
- 3) здійснюють перевірку витримки конкурентів, і перевагою при цьому є той факт, що свої наміри зовсім не обов'язково реалізовувати;
- 4) є засобами висловлення задоволення чи незадоволення конкурентними подіями в галузі;
- 5) виступають кроками до примирення, спрямованими на мінімальне провокування конкурента до поправок у його стратегії;
- 6) допомагають уникнути одночасних ходів, що дорого коштують у таких сферах, як нарощування виробничих потужностей, де будівництво нових заводів може призвести до надлишкової продуктивності;
- 7) здійснюють комунікацію з фінансовим світом з метою підняття цін на акції чи поліпшення репутації компанії.

Заяви, крім того, іноді служать спільній внутрішній підтримці кроку фірми. Рішення фірми вдатися до певних дій на очах громадськості можуть покласти край внутрішнім суперечкам стосовно доцільності цих дій. Оприлюднення фінансових цілей нерідко служить цій функції підтримки.

Таким чином, вся конкурентна битва може вестися через заяви ще до того, як буде витрачено хоча б одну гривню коштів.

Вирішальну роль для правильного вибору дій має визначення ролі попередньої заяви конкурента: це може бути спроба захопити лідерство або ж крок до примирення.

Мотивом захоплення лідерства є наявність тривалих прибутків, які конкурент може отримати внаслідок захоплення лідерства.

З другого боку, якщо ринок не обіцяє значного виграшу або якщо конкурент, діючи у своїх вузьких інтересах, міг би досягти більшого несподіваним ходом, це може свідчити про прагнення до мирного співіснування. Іншим ключем до розпізнавання мотивів є час оголошення відносно часу фактичного початку дій. Заява, зроблена набагато раніше за фактичний крок, як правило, має на меті примирення, хоча робити повне узагальнення складно.

Попередні заяви конкурентів можуть оприлюднюватися в багатьох засобах масової інформації: офіційних прес-релізах, промовах менеджерів до аналітиків безпеки, інтерв'ю представникам преси тощо. Засіб інформації, вибраний конкурентом для заяви, може дати ключ до розуміння його базових мотивів. Чим більш офіційний характер має заява, тим більше фірма прагне пересвідчитися, що її буде почуто, і тим ширшою буде аудиторія, до якої ця заява звернена. Вибір засобу комунікації також матиме значення.

2 Обговорення результатів чи наслідків дій

Фірми часто проголошують свої наміри будувати додаткові потужності, інформацію про обсяги збуту та інші результати дій уже після їх реалізації. Такі заяви можуть нести сигнали, особливо якщо вони розкривають інформацію, яку важко отримати десь-інде і є несподіванкою для широкого загалу. Заява постфактум має ту функцію, що вона гарантує іншим фірмам обізнаність з інформацією та її фіксацію, а це може вплинути на їхню поведінку.

Як і будь-яке оголошення, оприлюднена заява може бути неправильно чи оманливою, хоча це не є поширеною практикою. Фірми іноді проголошують хибні дані, якщо вони вірять, що такі дані допоможуть їм захопити лідерство чи оприлюднити свої наміри. Інша тактика — це проголошення остаточної потужності нового заводу, навіть якщо досягнення

такої потужності вимагатиме будівництва нового підприємства. При цьому фірма імпліцитно подаватиме остаточну потужність як початкову. Якщо фірма може довідатися про таку оманливу практику чи простежити її, то це нестиме важливі сигнали про цілі конкурента і його фактичні можливості.

3 Публічне обговорення конкурентами стану справ у галузі

Компанії-конкуренти часто коментують умови в галузі, включаючи прогнозування попиту і цін та майбутньої потужності, важливість зовнішніх змін, таких як зростання матеріальних витрат тощо. Подібний коментар насичений сигналами, оскільки він може виявляти припущення фірми-коментатора щодо галузі, в якій вона буде свою стратегію. У такому вигляді ця дискусія може бути свідомою чи несвідомою спробою спонукати інші фірми діяти за такими ж припущеннями, а отже, мінімізувати ймовірність неправильного тлумачення мотивів та початку боротьби. Такий коментар може, крім того, містити приховані заклики до дотримання цінової дисципліни. Або ж дискусії в галузі можуть містити приховані заклики до фірм нарощувати потужності по черзі, не вступати в надмірну рекламну конкуренцію, не порушувати рангів у стосунках з великими покупцями тощо, а також приховані обіцянки співробітництва в тому випадку, якщо інші діятимуть "належним чином".

Звичайно, фірма, що коментує, може прагнути інтерпретувати умови в галузі в такий спосіб, щоб поліпшити своє становище. У такому випадку фірма, що вбачає сигнал у заяві свого конкурента, повинна сама перевірити умови в галузі і знайти такі сфери, де становище конкурента може поліпшитися інтерпретацією фактів, а отже, знайти компроміс між власними намірами та намірами конкурента.

Окрім загальних коментувань стану галузі, конкуренти іноді прямо висловлюють своє ставлення до кроків суперників. Таке коментування може служити сигналом задоволення чи незадоволення подіями, проте подібний коментар, як і кожна публічну заяву, можна інтерпретувати й інакше. Це може бути тенденційним висвітленням фактів з метою поліпшення свого власного становища. Іноді фірми схвально відгукуються про своїх певних конкурентів або про галузь у цілому. Така похвала, як правило, є кроком до примирення, спрямованим на

послаблення напруженості чи уникнення небажаного розвитку подій. Найчастіше такі заяви робляться в галузях, де всі фірми в очах групи покупців чи фінансових організацій є представниками певного колективного іміджу галузі.

4 Обговорення та пояснення конкурентами своїх кроків

Конкуренти часто обговорюють свої кроки перед громадськістю або на зустрічах, інформацію про що отримують інші фірми. Найпоширенішим прикладом є обговорення кроку з основними покупцями чи дистриб'юторами, і в цьому випадку розмова, найімовірніше, точитиметься навколо проблем галузі.

Пояснюючи чи обговорюючи свої дії, фірма свідомо чи несвідомо переслідує принаймні три цілі:

1) прагне того, щоб інші фірми побачили логіку ходу і наслідували його, або прагне показати, що хід не є провокацією;

2) прагне лідерства. Фірми, що упроваджують новий товар або виходять на новий ринок, іноді заповнюють сторінки газет розповідями про свої витрати і проблеми, пов'язані з таким кроком. Це робиться для того, щоб стримати інші фірми від подібних спроб;

3) прагне висвітлити свої наміри. Конкурент може наголосити на великих сумах витрачених коштів та своїй рішучості й надалі діяти в певній сфері бізнесу, а цим самим він прагне переконати суперників у серйозності своїх намірів.

5 Тактика конкурентів у порівнянні з їхніми можливостями

Витрати на рекламу, рівні цін, обсяг додаткових потужностей, специфічні характеристики товару — все це у порівнянні з реальними альтернативами конкурента може містити важливі сигнали щодо його мотивів. Якщо конкурент зробив такий вибір стратегічних змінних, щоб завдати найбільших збитків іншим фірмам, це є чітким сигналом про його агресивні наміри. Якщо ж конкурент мав реальну можливість дошкулити своїм суперникам більше, а натомість скористався іншою стратегією (наприклад, призначив ціни, набагато вищі від своїх витрат), це є потенційним сигналом до примирення. Поведінка конкурента, що якоюсь мірою не узгоджується з його вузькоегоїстичними інтересами, також може бути прихованим прагненням до примирення.

6 Спосіб впровадження стратегічних змін

Новий товар конкурента може спочатку продаватися на периферійному ринку або агресивно пропонуватися основним покупцям своїх суперників. Спочатку ціна може змінюватися на ті товари, що перебувають у центрі асортименту конкурента, або ж на ті товари чи в тих сегментах ринку, до яких конкурент не виявляє особливого інтересу. Такий крок може здійснюватися в найсприятливіший для цінових поправок період року, а може й ні. Це лише приклади того, як спосіб, у який впроваджується певна стратегічна зміна, може допомогти розмежувати прагнення конкурента покарати своїх суперників та його бажання діяти на користь інтересам галузі в цілому. Як правило, там, де існують такі мотиви, існує й ризик блефу.

7 Відхилення від попередніх цілей

Якщо конкурент до цього часу виробляв товари тільки першочергового значення, то його пропозиція другорядної продукції є свідченням можливого різкого повороту від попередніх цілей та припущень. Таке відхилення від минулих цілей дає таку ж інформацію і в будь-якій іншій стратегічній сфері. Ці відхилення, очевидно, змусять нашу фірму приділити максимум уваги сигналам конкурента й аналізу конкурентції.

8 Відхилення від норм, прийнятих у галузі

Крок, який не узгоджується з нормами поведінки, прийнятими в галузі, означає, як правило, агресивний сигнал. Прикладами є зниження цін на товари, які в цій галузі ніколи не продавалися зі знижкою, та будівництво заводу в зовсім новому географічному регіоні чи за кордоном.

9 Обмін ударами

Це ситуація, коли одна з фірм робить крок у певній сфері бізнесу, а конкурент реагує на нього в іншій сфері ходом, що позначається на фірмі-ініціаторі. Подібні випадки часто трапляються тоді, коли фірми конкурують в різних географічних регіонах або випускають товари в широкому асортименті, які не повністю збігаються. Фірма, яка захищається, реагує на хід суперника не прямо, а опосередковано. Таким чином, вона може прагнути не допустити розгортання серії взаємних ударів на

ринку — об'єкті прагнень конкурента, а натомість висловити незадоволення та погрозу наступної серйозної відсічі.

Якщо обмін ударами спрямовано на один з початкових ринків, що має для ініціатора життєво важливе значення, це можна витлумачити як серйозне попередження. Якщо ж удар спрямовано на ринок невеликого значення, це може бути попередженням про майбутній наступ, проте також і давати надію, що ініціатор не вдаватиметься до непродуманих чи поспішних кроків, які матимуть важкі наслідки. Реакція на другорядному ринку може також сигналізувати про наміри фірми, що захищається, вдатися до рішучих дій, якщо ініціатор не відмовиться від наступу. Обмін ударами може бути особливо ефективним способом дисциплінувати конкурента за умови значної різниці в частках ринку.

З даного аналізу можна зробити висновок, що утримування невеликої частки на таких перехресних ринках може виявитись ефективним вхідним бар'єром.

Чутка так само, як і фактично зроблений хід, може служити як обмін ударами.

10 Боротьба торгових марок

Ця форма сигналу, споріднена з обміном ударами. Фірма, якій загрожує конкурент, може упровадити торгову марку, розраховуючи покарати чи залякати такого конкурента. Боротьбу марок можна уявити як попередження чи створення перешкоди або як прийняття окремим загоном на себе головного удару конкурента. Марки також часто виводяться на ринок з незначною підтримкою до початку серйозного наступу, а це служить попередженням. Боротьбою марок можна також скористатися як наступальною зброєю в рамках великомасштабної кампанії.

11. Приватні антимонопольні позови

Якщо фірма подає до суду приватний антимонопольний позов на свого конкурента, це можна витлумачити як сигнал незадоволення або в деяких випадках як тактику виснаження конкурента або зволікання. Приватні позови, таким чином, у багатьох випадках схожі на обмін ударами. Оскільки фірма-ініціатор може припинити приватний позов у будь-який час, він є потенційно слабким сигналом незадоволення порівняно, наприклад, з конкурентним зниженням цін.

6.2 Конкурентні ходи

Структура галузі впливає на становище конкурентів, їх спонукання до агресивних ходів, а також ступінь, до якого їхні інтереси конфліктуватимуть. Отже, структура задає основні параметри, в рамках яких робляться конкурентні ходи. Однак структура не повністю визначає те, що відбуватиметься на ринку. Суперництво залежить, крім того, від конкретної ситуації кожного конкурента. Необхідно вивчати ходи, які робитиме кожний конкурент, загрозу, яку ці ходи створюють, та здатність кожного конкурента ефективно захищатися від подібних кроків. Такий аналіз є передумовою розробки стратегій перешкоджання конкурентам або рішення, як і де розпочати наступ.

Фінальна частина оцінки нестабільності в галузі — це визначення природи інформаційного потоку, який сприймають фірми в галузі, включаючи рівень їхніх знань умов у галузі, а також здатність обмінюватися сигналами про свої наміри.

Конкурентний хід — це хід, результат якого швидко стане відомим (оскільки затяжної чи серйозної боротьби не відбувається), а також максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами.

Виділяють кілька видів конкурентних ходів.

6.2.1 Незагрозливі конкурентні ходи

Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів, — точка відліку в пошуку способів поліпшити своє становище. Фірма може робити певні ходи з метою збільшити прибутки (чи навіть свою частку ринку), і при цьому такі ходи не позначаються на роботі найголовніших конкурентів і не загрожують їхньому становищу. Можна виділити три категорії таких ходів:

- 1) ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів, навіть якщо конкуренти не наслідують їх;
- 2) ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів лише тоді, коли їх наслідуватимуть багато фірм;

3) ходи, що поліпшують становище фірми, оскільки конкуренти не наслідуватимуть їх.

У першому випадку фірма ризикуватиме найменше, якщо такі ходи можна вишукати. Одна з можливостей: фірма може займатися практикою, яка не тільки негативно позначається на її діяльності, але й може негативно впливати на роботу конкурентів, як, наприклад, неадекватна рекламна кампанія чи непродумана структура цін, що не вписується в рамки галузі. Існування таких можливостей є відбиттям минулої невдалої стратегії.

Другий випадок трапляється частіше. У більшості галузей робляться ходи, які можуть поліпшити становище всіх, якщо всі фірми підтримають приклад ініціатора. Наприклад, якби кожна фірма скоротила строк своєї гарантії від двох років до одного, витрати всіх зменшилися б, а прибутковість зросла б за умови, що сукупний попит на ринку не є чутливим до строків гарантії. Іншим прикладом є зміна в рівні витрат, що дає можливість знизити ціни. Проблема таких ходів полягає в тому, що всі фірми можуть не наслідувати приклад, оскільки хід, який навіть поліпшує їхнє абсолютне становище, може не виявитися для них оптимальним. Наприклад, фірма з найвищою надійністю товару при скороченні строку гарантії втратить конкурентну перевагу. Конкуренти можуть не підтримувати ініціативи, оскільки одна-дві фірми можуть поліпшити своє становище, ухилившись від ходу.

При доборі ходу цієї другої категорії треба пройти два основні етапи:

- 1) оцінка впливу ходу на кожного з основних конкурентів;
- 2) оцінка тиску на кожного конкурента з метою змусити його відмовитися від вигод співпраці заради можливих вигод від порушення рангів. Така оцінка є проблемою в аналізі конкуренції. Якщо фірма зважується на ходи, успіх яких пропорційний успіхові конкурентів-послідовників, то існує ризик відмови конкурентів від наслідування прикладу. Ризик незначний, якщо обраний хід можна легко анулювати або якщо зміщення у відносному становищі компанії відбуваються повільно чи легко піддаються коригуванню. Однак такий хід може бути досить ризикованим, якщо відносне становище,

потенційно здобуде фірмами, які відмовилися від наслідування, є вагомим і у випадку втрати його важко відновити.

Визначення третьої категорії незагрозливих ходів, яких конкуренти не наслідуватимуть, залежить від належного розуміння можливостей, що надаються певними цілями та припущеннями конкурентів. Це означає знаходження таких ходів, на які конкуренти не зможуть відреагувати, оскільки не відчують потреби в цьому.

Конкурентні ходи розглядатимуться як незагрозливі за таких умов:

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;
- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції ;
- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів (на думку останніх).

Здійснення ходів таким чином, щоб поліпшити становище всіх, вимагає від конкурентів розуміння того, що хід не є загрозою. Такі ходи можуть мати поширення і адаптуватися до мінливих умов у галузі. І все ж усі три категорії незагрозливих ходів створюють певний ризик того, що хід можна витлумачити як агресію.

Фірми можуть користуватися різноманітними механізмами для уникнення неправильного тлумачення їхніх дій у таких ситуаціях, хоча жоден з них не дає цілковитої гарантії. Щоб засвідчити свої добрі наміри, можна скористатися ринковими сигналами у формі заяв, громадського обговорення змін у стратегії фірми тощо. Фірма, що йде на такі кроки, може, крім того, через рекламні кампанії та зусилля щодо збуту дисциплінувати конкурентів, які ухиляються від наслідування її прикладу. Інший спосіб зниження ризику неправильного тлумачення дій — покладання на традиційного лідера галузі. У деяких галузях одна фірма традиційно бере на себе провідну роль у пристосуванні до нових умов; інші чекають на її приклад, а потім наслідують його. Ще один спосіб — прив'язати ціни або інші змінні показники до певного індексу, відомого всім.

6.2.2 Загрозливі конкурентні ходи

Багато ходів, які можуть значно поліпшити становище фірми, все ж загрожують конкурентам. Отже, ключем до успіху таких кроків є прогнозування та вплив на можливу відсіч. Якщо відсіч швидка та ефективна, такий хід може не поліпшити чи навіть не погіршити становища ініціатора. Якщо відсіч дуже відчутна, ініціатор може фактично зазнати більших втрат, ніж на початку дій.

При дослідженні загрозливих ходів необхідно дослідити:

- ймовірність відсічі;
- швидкість приходу моменту відсічі;
- ефективність відсічі;
- ступінь суворості відсічі;
- спосіб пом'якшення відсічі.

При всіх інших рівних умовах фірма може прагнути зробити крок, що дасть їй виграш у часі, поки конкуренти ефективно відреагують на нього. У контексті захисту фірма може переконати конкурентів, що вона швидко та ефективно відреагує на їхні ходи. Відставання відсічі в часі може походити з чотирьох основних джерел:

- перцептивні часові відставання;
- часові відставання в реалізації захисної стратегії;
- нездатність загострити увагу на відсічі, що збільшує витрати в нетривалому періоді;
- часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями або змішаними мотивами.

Перцептивні часові відставання, означає, що конкуренти вчасно не сприйняли чи не помітили початкового стратегічного ходу через утаємничену чи приховану від них природу ходу. Іноді, зберігаючи секрет або обслуговуючи незначний сегмент ринку, фірма може зробити хід чи розгорнути нову стратегію до того, як конкуренти зможуть ефективно відреагувати. Крім того, конкуренти можуть не одразу усвідомити важливість ходу через свої специфічні цілі, сприйняття ситуації на ринку тощо.

Перцептивні часові відставання частково залежать від механізмів, якими фірми користуються для контролю за поведінкою конкурентів, і на ці відставання можна впливати. Якщо конкуренти залежать від зовнішніх статистичних джерел,

то вони можуть не помітити ходів фірми доти, доки інформацію про них не опубліковано. Перцептивні відставання можуть іноді розтягуватися відволікаючою тактикою, наприклад, впровадженням товару чи іншим ходом на ринку далеко від того місця, де має реалізуватися основний задум. З позиції захисту перцептивні відставання можуть скорочуватися системою контролю конкурента в тому місці, де постійно нагромаджується інформація від торгового персоналу, дистриб'юторів тощо. За умови ретельного контролю конкуренти можуть фактично довідатися про ходи суперника завчасно, оскільки конкурент мусить заздалегідь підготувати рекламну кампанію, доставити обладнання тощо. Якщо конкурентам відомо про існування системи контролю, це тим більше зміцнюватиме вхідні бар'єри.

Відставання в реалізації захисної стратегії мають різну форму залежно від ходу ініціатора. Реакція на зниження цін може бути негайною, проте на підготовку захисного ходу, наприклад, наслідування змін у товарі чи будівництво заводу, аналогічного заводіві конкурента, можуть піти роки.

На такі відставання у відсічі можна також впливати діяльністю фірми. Фірма може вдатися до наступальних дій, яким конкуренти можуть протиставити лише повільний процес ефективної відсічі через природну часову затримку, поєднану з внутрішніми слабкими місцями. З позиції захисту час відсічі можна скоротити, утворюючи ресурси для відсічі, навіть якщо їх так і не буде задіяне.

Відставання, спричинені нездатністю загострити увагу на відсічі, є аналогічними проблемі з телевізором, який треба повністю розібрати, щоб замінити один несправний транзистор. Зокрема, для великих фірм, що реагують на ходи менших, захисні заходи, можливо, доведеться зробити загальними для всіх покупців, а не обмежуватися лише тією групою чи ринковим сегментом, за який точиться боротьба. Наприклад, щоб відповісти на зниження цін меншим конкурентом великій фірмі, можливо, доведеться надати цінову знижку всім покупцям, але при цьому вона зазнає величезних втрат. Якщо фірма може знайти спосіб наступу, який обійдеться їй значно дешевше, ніж захист від конкурентів, вона може створювати відставання у відсічі і деколи навіть взагалі зробити відсіч конкурента неможливою.

Часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями чи змішаними мотивами, є ситуацією, за якої одна фірма робить хід, що загрожує певній діяльності конкурента, проте, якщо останній реагує швидко та енергійно, він завдає збитків сам собі. Такий ефект потенційно створює відставання відсічі (та зниження ефективності) або навіть взагалі усуває можливість її. Частина часу відставання може набути форми додаткового часу, необхідного для вирішення внутрішніх конфліктів.

Ситуації, за яких основного конкурента чи конкурентів конфліктуючі цілі захоплюють зненацька, лежать в основі успіху багатьох компаній.

Знаходження стратегічних ходів, які дадуть користь у випадку відставання конкурента в часі, або реалізація кроків, що максимізуватимуть ці відставання, є основними принципами конкурентної взаємодії. Однак прагнення відтягнути момент відсічі не можна робити принципом стратегії, не маючи потрібної кваліфікації. Запізніла, проте сильна реакція конкурента може завдати фірмі більшої шкоди, ніж швидка, проте менш ефективна. Отже, поки зберігається можливість вибору між запізненням відсічі та ефективністю і силою цієї відсічі, фірма, обираючи для себе крок, мусить збалансовувати ці два варіанти.

6.2.3 Захисні конкурентні ходи

Такою ж важливою як наступати може бути потреба перешкодити діям конкурентів чи захиститися від них. Проблеми наступу та захисту, звичайно, мають протилежну природу. Хороший захист — це створення ситуації, за якої конкурент, провівши наведений вище аналіз чи фактично зважившись на крок, може визнати наступ недоцільним. Як і у випадку з наступальними діями, оборонятися можна, змусивши конкурентів відступити після сутички. Однак найефективніший спосіб захисту — це попередження сутички взагалі.

Щоб попередити хід конкурента, необхідно, щоб він знав про велику ймовірність відсічі, а також про її ефективність.

Однак, навіть якщо хід неможливо відвернути, існують такі методи оборони:

1) дисциплінарні кроки

Якщо конкурент робить хід, а фірма негайно і впевнено реагує на нього, такий дисциплінуючий крок може змусити конкурента повірити в неминучість відсічі. Чим більше фірма-дисципліратор здатна дати відсіч агресорові і чим більше вона може поширити інформацію, що її ціль — саме агресор, а не хтось інший, тим ефективнішою виявиться дисциплінуюча акція. Однак, якщо реакція на хід конкурента має узагальнюватись, а не зосереджуватись на фірмі, що розпочала битву, то відсіч несе з собою ризик початку ланцюгової реакції ходів та контрходів, а це робить дисциплінуючу акцію ризикованою;

2) заперечення підстави

Якщо конкурент уже зробив хід, заперечення адекватної підстави для досягнення ним своїх цілей, поєднане з розрахунком на такий розвиток подій у майбутньому, може змусити його відступити. Прикладами тактики заперечення підстав є гостра цінова конкуренція, великі витрати на дослідницькі роботи тощо. Наступ на новий товар у фазі його випробування може бути ефективним способом передбачити майбутню готовність фірми до боротьби, який обходиться дешевше, ніж очікування фактичного виходу товару на ринок. Інша тактика — це використання спеціальних угод, за якими покупців буквально завантажують товарами зі складів, таким чином ліквідовуючи ринок і збільшуючи витрати на вхід у нетривалому періоді. Якщо ринковому становищу фірми щось загрожує, варто сплатити велику короткочасну ціну, щоб заперечити підстави для конкурентів. Однак, щоб скористатися такою стратегією, бажано знати про цілі конкурента і його часовий горизонт.

Лекція 7

СТРАТЕГІЯ ЩОДО ПОКУПЦІВ І ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

План

7.1 Критерії, що визначають характер покупців.

7.2 Стратегія і добір покупців.

7.3 Стратегія купівлі.

7.1 Критерії, що визначають характер покупців

У більшості галузей товари і послуги продаються не одному покупцеві, а цілій групі різних споживачів. Вплив такої групи покупців є одним із ключових чинників конкуренції, що визначають потенційну прибутковість галузі.

Однак рідко буває, що група покупців на ринку однорідна з погляду структури. Багато виробників, наприклад, продають свій товар фірмам у різних сферах бізнесу, які використовують цей товар по-різному. Такі фірми можуть істотно відрізнятися обсягами своїх закупок, важливістю товару як ресурсу у їхньому виробничому процесі тощо, а покупці споживчих товарів — обсягами придбаного ними товару, рівнями доходу, освітою та багатьма іншими показниками.

Покупці товарів галузі також неоднакові за своїми купівельними потребами. Різні покупці можуть вимагати різних рівнів сервісу, необхідної якості та довговічності товару, інформації при торгових презентаціях товару тощо. Такі відмінні купівельні потреби є однією з причин, чому покупці мають різний структурний вплив на умови угоди.

Покупці відрізняються не лише своїм структурним становищем, але й потенціалом зростання, а тому й можливим зростанням обсягів закупок.

Нарешті, з багатьох причин вартість обслуговування індивідуальних покупців відрізняється. Так, обслуговування покупців, що замовляють товари невеликими партіями, обходиться значно дорожче, ніж сервіс для покупців-оптовиків, оскільки витрати на виконання замовлення постійні щодо величини партії товару.

Внаслідок такої неоднорідності *добір покупців* — вибір цільових ринків збуту — стає важливою стратегічною змінною. Добір покупців може істотно впливати на темпи зростання фірми і мінімізувати негативний вплив покупців. Добір покупців при належній увазі до структурних питань є особливо важливою стратегічною змінною у зрілих галузях, а також у тих, де важко обороняти бар'єри, створені товарною диференціацією чи технологічними інноваціями.

Є чотири основні критерії, які визначають характер покупців з погляду стратегії:

- 1) купівельні потреби проти здатностей компанії;
- 2) потенціал зростання;
- 3) структурна позиція: характерний вплив на умови угоди та схильність користуватися цим впливом; вплив на рівень цін;
- 4) вартість обслуговування.

Купівельні потреби проти здатностей фірми

Потреба узгодити конкретні купівельні потреби покупців з відносними спроможностями фірми очевидна. Таке узгодження дозволить фірмі досягти найвищого рівня товарної диференціації стосовно покупців порівняно з конкурентами. Фірма також повинна мінімізувати витрати на обслуговування цих покупців у порівнянні з конкурентами.

Діагностування купівельних потреб конкретних покупців потребує визначення всіх факторів, які входять в купівельне рішення кожного покупця, а також факторів, задіяних у виконанні купівельної угоди (відвантаження, постачання, обробка замовлень). Ці фактори можна потім ранжувати для окремих покупців чи купівельних груп у межах сукупного ринку.

Потенціал зростання фірм-покупців

Потенціал зростання фірми-покупця товарів промислового призначення визначається трьома простими умовами:

- 1) темпами зростання галузі;
- 2) темпами зростання першочергових ринкових сегментів;
- 3) зміною частки ринку фірми-покупця в галузі та ключових сегментах.

Темпи зростання галузі, в якій діє фірма-покупець, залежатимуть від різних чинників. Найголовніші фактори, що визначають довгострокове зростання галузі, описано в лекції 2.

Деякі ринкові сегменти галузі, як правило, зростають швидше за інші. Отже, потенціал зростання покупця також частково залежить від того, які сегменти він обслуговує в першу чергу або які міг би обслуговувати. Оцінка потенціалу зростання конкретних сегментів вимагає практично того ж аналізу, що й оцінка потенціалу зростання галузі, хоча й на нижчому рівні концентрації.

Як існуюча частка ринку покупця, так і ймовірність збільшення чи зменшення цієї частки є функцією його конкурентного становища. Оцінка цього становища вимагає аналізу конкуренції, а також діагностування існуючої та майбутньої структури галузі.

Характерний вплив покупців на умови угоди

Фактори, які визначають характерний вплив певних покупців чи певного сегмента, подібні до описаних у лекції 1, що визначають вплив групи покупців у галузі в цілому, хоча й потребують розширеного тлумачення.

Критерії визначення покупців, які порівняно з іншими не мають характерного впливу, оскільки вони виявляються "добрими" покупцями з позиції добору, такі:

1) *вони купують незначні обсяги товару порівняно з обсягом збуту продавця.* Покупці з малим обсягом закупок матимуть менше підстав вимагати цінкових знижок, доставки товару за рахунок продавця тощо. Обсяг закупок конкретного споживача, що має вплив, відіграватиме найголовнішу роль тоді, коли фіксовані витрати продавця значні;

2) *їм бракує кваліфікованих альтернативних виробників.* Якщо потреби конкретного покупця такі, що існує лише декілька альтернативних прийнятних для нього товарів, його вплив обмежується. За цим критерієм, "добрим" покупцем є той, хто відчуває потребу в унікальних характеристиках товару чи послуги конкретного продавця. Кількість кваліфікованих альтернативних виробників може також обмежуватися потребами екстенсивного тестування чи первинних випробувань з метою гарантувати відповідність товару необхідним вимогам;

3) *вони зазнають великих витрат на купівлю, укладання угоди та обговорення її умов.* Покупці, що мають певні труднощі в пропозиції альтернативних цін, в обговоренні умов угоди та веденні переговорів, звичайно, користуються меншим впливом, їхні витрати на знаходження нової марки чи нового постачальника високі, і вони змушені задовольнятися вже існуючими. Наприклад, такі труднощі можуть виникати в покупців, розташованих в ізольованих географічних регіонах;

4) *вони не можуть створити реальної загрози зворотної інтеграції.* Покупці, які не в змозі забезпечити зворотної

інтеграції, втрачають важливий фактор впливу. Покупці товару, як правило, відрізняються за цією здатністю;

5) вони зазнають великих фіксованих витрат при переході до інших постачальників. Деякі покупці зіткнуться з надзвичайно високими перехідними витратами, що пояснюється їхнім становищем. Наприклад, вони могли пов'язати специфікацію свого товару з продуктом конкретного постачальника або здійснити великі інвестиції, вивчаючи спосіб використання його обладнання.

Основні джерела перехідних витрат такі:

- витрати на модифікацію товарів з метою пристосування до виробів нового постачальника;

- витрати на тестування чи сертифікацію виробу нового постачальника з метою гарантувати заміщення; інвестиції в перепідготовку персоналу;

- необхідні інвестиції в нове допоміжне устаткування, потрібне для використання виробу нового постачальника (інструменти, тестове устаткування тощо);

- витрати на запровадження нових правил матеріально-технічного забезпечення;

- матеріальні витрати на розрив взаємозв'язків.

Будь-які з цих витрат для конкретного покупця можуть виявитися більшими, ніж для інших.

Перехідні витрати так само можуть впливати на продавця, якому доведеться зазнавати фіксованих витрат унаслідок зміни контингенту покупців. Перехідні витрати продавців збільшують вплив покупців.

Чутливість покупців до цін

Окремі покупці можуть так само значно відрізнитися схильністю користуватися всім своїм можливим впливом на зниження цін продавців. Покупці, зовсім нечутливі до ціни, або ті, що готові сплатити високу ціну за бажані характеристики товару, звичайно є "добрими" клієнтами. Умови, що визначають чутливість окремих покупців до цін, подібні до тих, що визначають чутливість до цін купівельної групи в цілому (див. лекцію 1), проте з багатьма доповненнями.

Покупці, що не чутливі до ціни, як правило, належать до однієї чи більше таких категорій:

1) витрати на товар становлять незначну частку витрат покупця. Якщо товар коштує відносно недорого, очікувані вигоди від торгу та обговорення умов угоди, очевидно, будуть незначними;

2) сума компенсації за неякісний виріб висока порівняно з його ціною. Якщо за неякісний виріб або такий товар, що не відповідає вимогам, покупець має сплатити значну компенсацію, він, очевидно, не реагуватиме чутливо на ціну. Покупця значно більше турбуватиме якість, за яку він готовий заплатити більше, і він купуватиме ті вироби, в якості яких пересвідчився раніше;

3) ефективність товару може допомогти заощадити кошти або вдосконалити роботу. Розглянемо попередню умову з іншого боку: якщо товар чи послуга економлять час і гроші покупця, якщо вони працюють надійно або допомагають вдосконалити роботу виробу покупця, то останній, як правило, буде нечутливий до ціни.

Покупці, які в конкурентній боротьбі користуються стратегією "високої якості", часто дуже вимогливі у виборі ресурсів. Якщо, на їхню думку, ресурс сприятиме ефективній роботі їхнього виробу або марка ресурсу матиме престиж, що підсилює їхню стратегію, вони, як правило, виявляться нечутливими до ціни на ресурси. З цих причин виробники дорогих машин часто сплачують премію за електродвигуни чи генератори, що виробляються авторитетним постачальником;

4) покупець шукає товарів спеціального дизайну або диференційований перелік товарів. Якщо покупець шукає товар із спеціальним дизайном, то це бажання (хоча й не завжди) доповнюється готовністю платити за нього додаткову ціну. Така ситуація може прив'язати покупця до конкретних постачальників, і він буде готовий платити більше, щоб задовольнити їх. На думку таких покупців, такі додаткові зусилля заслуговують винагороди.

Однак покупець з вираженим впливом може вимагати унікальних чи виготовлених на замовлення товарів, не маючи змоги платити за них додаткової ціни. Обслуговування таких покупців ставить продавця в найважче становище, тому що це збільшує його витрати при сталих прибутках;

5) *покупець одержує великі прибутки і/або може легко перекладати на інших витрати на ресурси.* Покупці з високими прибутками, як правило, не так чутливі до ціни, як ті, хто працює у граничних фінансових умовах, якщо тільки придбаний товар не є виробом з найвищою ціною. Такий підхід частково ґрунтується на тому, що високоприбуткові покупці припадають на одну з перерахованих вище категорій, а частково на більшій схильності гарантувати продавцеві пристойний прибуток. Хоча, на думку деяких, високі прибутки покупців пояснюються їхнім умінням торгуватися, на практиці виявляється, що пріоритети таких покупців менше стосуються вміння активно торгуватися і більше — інших питань;

6) *покупець погано поінформований про виріб і/або не купує товар у найкваліфікованіших постачальників.* Покупці, погано поінформовані про витрати на ресурси, умови попиту чи критерії, за якими оцінюються альтернативні марки, як правило, не такі чутливі до ціни, як добре поінформовані покупці. З другого боку, якщо покупці добре знають стан попиту та витрати постачальників, вони можуть активно домагатися цінових знижок. Таким є стан справ у багатьох великих покупців товарів. Проте погано обізнані покупці, як правило, зазнають впливу суб'єктивних факторів і не можуть збивати ціни постачальників. Однак покупець не може бути непоінформований настільки, щоб не знати про відмінності між товарами-конкурентами;

7) *мотивація особи, що фактично приймає рішення, не визначається так вузько, як вартість ресурсів.* Цінова чутливість покупця частково залежить від мотивації фактичного покупця чи особи, що приймає рішення в організації покупця, а мотивація в різних покупців буває різна.

Фактори, які сприяють нечутливості до цін, можуть діяти паралельно.

Фактори, обговорені вище, крім того, означають, що великі покупці необов'язково найчутливіші до ціни.

Витрати на обслуговування покупців

Витрати на обслуговування покупців товару можуть значно відрізнитися, як правило, з однієї чи двох таких причин:

- обсяг замовлення;

- продаж безпосередній або через дистриб'юторів; необхідний час випередження;
- стабільність товаропотоку з метою планування та матеріального забезпечення; витрати на перевезення; витрати на торговельні операції;
- необхідність виконання індивідуальних замовлень та модифікації товару.

Багато видів витрат на обслуговування покупців можуть бути приховані, а деякі з них — зовсім непомітні. Вони можуть маскуватися розподілом накладних витрат. Як правило, щоб визначити витрати на обслуговування різних категорій покупців, фірма має провести спеціальне дослідження, оскільки звичайні оперативні звіти рідко містять деталізовану інформацію.

7.2 Стратегія і добір покупців

Зауваження щодо відмінностей між покупцями за чотирма вищезгаданими критеріями означає, що вибір покупців може виявитися вирішальною стратегічною змінною. Не всі фірми можуть дозволити собі добирати покупців, і не всі галузі мають покупців, які істотно відрізняються за цими критеріями. Однак у багатьох випадках можливість добору покупців все ж існує.

Існує декілька інших стратегічних аспектів добору покупців:

1) *фірма з низькими витратами може продавати товар впливовим, чутливим до ціни покупцям і все ж мати успіх.* Якщо фірма є низькозатратним виробником, не має значення, наскільки впливовим чи чутливим до ціни є покупець, фірма одержуватиме прибуток, вищий від середнього рівня, оскільки продавець, незважаючи на цінову політику конкурентів, може одержувати більші прибутки, ніж вони. Проте в деяких сферах бізнесу ця стратегія є чимось подібним до замкненого кола. Продавець, що прагне переваги в зниженні витрат, іноді змушений обслуговувати "поганих" покупців, оскільки йому треба збільшувати обсяг збуту;

2) *фірма без переваги у зниженні витрат чи диференціації повинна бути вибірковою щодо своїх покупців, бо прагне отримати прибуток, вищий від середнього.* Не маючи переваги в зниженні витрат, фірма, яка прагне перевищити середній рівень

галузі, має зосередити зусилля на покупцях, які не такі чутливі до ціни. Ця умова може означати, що фірма мусить навмисне жертвувати обсягом збуту, аби підтримувати зосередження. Не маючи переваги в зниженні витрат, фірма, що перетворює нарощування обсягу збуту на самоціль, приречена на поразку, оскільки вигідних для неї покупців залишатиметься все менше. Якщо фірма не може досягти мінімальних у галузі витрат, вона має стежити, щоб, обслуговуючи впливових покупців, не зупинитися на півдорозі;

3) *хороших покупців можна створити (чи поліпшити характеристики покупців) через стратегію.* Фірма може впливати на певні якості вигідних для неї покупців. Наприклад, одна з важливих стратегій — створити перехідні витрати, переконавши покупця пристосувати дизайн свого товару до виробу фірми, виконуючи індивідуальні замовлення, надаючи допомогу в підготовці персоналу фірми-покупця до експлуатації товару фірми-продавця тощо. Більше того, вмиле обслуговування може перетворити покупця, який прийме рішення, з чутливого до ціни в нечутливого. Товар чи послугу можна вдосконалити, щоб вони могли заощаджувати кошти конкретних покупців; а, впливаючи на вищезгадані характеристики вигідних покупців, можна у різний спосіб поліпшити якість покупців з погляду фірми.

З проведеного аналізу випливає, що один спосіб, у який можна розглядати формулювання стратегії, — це створення сприятливих покупців. Очевидно, з погляду стратегії краще створювати хороших покупців, прив'язаних до певної фірми, ніж культивувати таких, які будуть хорошими для будь-якого конкурента.

4) *основу для добору покупців можна розширити.*

Є два фундаментальні способи розширення вибору покупців. Перший — *збільшити додаткову вартість*, яку фірма створює для покупців, а це передбачає такі тактичні прийоми:

- створення гнучкої мережі обслуговування покупців;
- надання інженерної допомоги;
- надання кредиту або гарантування термінового постачання;
- створення нових властивостей товару.

Другий — переорієнтувати уявлення покупців щодо функцій товару, навіть якщо товар залишається тим самим. Тут покупцеві демонструють, що вартість чи цінність товару для нього є не лише початковою купівельною ціною, а містить такі додаткові фактори, як:

- вартість перепродажу;
- витрати на техогляд та ремонт протягом життєвого циклу виробу;
- витрати на паливо;
- продуктивність, що дає прибутки;
- витрати на монтаж чи під'єднання.

Якщо покупця переконати, що такі фактори входять у фактичну сукупну вартість чи цінність товару, фірма матиме нагоду продемонструвати відмінну роботу виробу та його відповідність цим показникам, а це виправдовуватиме підвищену ціну та прихильність споживачів. Звичайно, фірма має поширювати й далі свої гарантії відмінної роботи, а її твердження повинні відрізнятися від заяв її конкурентів, інакше можливість високих прибутків незабаром зникне. Розширення основи добору покупців вимагає комбінації ефективного маркетингу та розробки товару, яка б переконливо довела обґрунтованість заяв фірми;

5) *покупців, обслуговування яких коштує дорого, можна позбутися.* Однак, окрім простих витрат на обслуговування, важливо мати на увазі інші аспекти бажаності покупців. Покупці, обслуговування яких коштує дорого, наприклад, часто нечутливі до ціни і з розумінням ставляться до її підвищення, а це більше ніж компенсує витрати на їх обслуговування. Або ж вони можуть значною мірою сприяти зростанню фірми, а це необхідно для одержання економії за рахунок масштабів чи досягнення інших стратегічних цілей. Отже, рішенню позбутися покупців, обслуговування яких коштує дорого, має передувати вивчення усіх чотирьох аспектів привабливості покупців;

б) *характеристики покупців з часом можуть мінятися.* Наприклад, у міру старіння галузі покупці, як правило, чутливіше реагують на ціну в багатьох сферах бізнесу, оскільки їх власні прибутки зменшуються, а вони перетворюються на досвідчених покупців. З позиції стратегії важливо не будувати свою стратегію на обслуговуванні покупців, якість яких погіршується. Навпаки,

визначення ще на ранньому етапі групи покупців, що стане особливо привілейованою, є головною стратегічною можливістю. Визначення таких покупців можна полегшити, якщо їхні перехідні витрати незначні і ними цікавиться небагато конкурентів. Якщо прихильність покупців уже здобуто, перехідні витрати можна збільшити стратегічними прийомами;

7) *здійснюючи стратегічні ходи, слід враховувати перехідні витрати.* Наприклад, наявність перехідних витрат означає, що для покупця часто значно дешевше домогтися підвищення якості вже придбаного виробу, а потім взагалі замінити його іншою маркою. Таке міркування дозволить фірмі, що пропонує готові вироби, одержувати високі прибутки за рахунок вдосконалення товару, поки таке вдосконалення оплачується дорого порівняно з цінами на нові вироби конкурента.

7.3 Стратегія купівлі

Аналіз впливу постачальників (див. лекцію 3), доповнений зворотним використанням принципів добору покупців, може допомогти фірмі сформулювати стратегію купівлі. Основні питання стратегії купівлі з погляду структури такі:

- 1) стабільність і конкурентоспроможність групи постачальників;
- 2) оптимальний ступінь вертикальної інтеграції;
- 3) розподіл покупок серед кваліфікованих постачальників;
- 4) створення максимального впливу на обраних постачальників.

Стабільність та конкурентоспроможність постачальників.

З погляду стратега доцільно купувати товар у постачальників, які підтримують чи покращують своє конкурентне становище, вдосконалюючи свої товари та послуги. Цей фактор гарантує фірмі придбання ресурсів відповідної чи найвищої якості або за нижчими цінами, що зміцнить її конкурентне становище.

В лекції 3 було визначено такі умови, за яких постачальники конкретного ресурсу мають значний вплив:

- 1) концентрація постачальників;
- 2) недостатня залежність від покупця у значній частці обсягу збуту;

- 3) перехідні витрати покупців;
- 4) унікальний чи диференційований товар;
- 5) загроза горизонтальної інтеграції.

Аналіз добору покупців, проведений вище, додає до цього ще кілька інших умов, за яких постачальник може впливати на покупця:

- 1) покупець не може створити реальної загрози зворотної інтеграції;
- 2) покупець витрачає великі кошти на здобуття інформації, торгівлю та ведення переговорів.

Отже, у процесі купівлі мета - знайти механізми, які б зрівноважували чи переважали ці джерела впливу постачальників. У деяких випадках такий вплив приховується від контролю фірми дією економічних сил галузі. Проте часто його можна послабити правильним вибором стратегії:

1) *розподілити закупки*. Закупки товару можна розподілити серед альтернативних постачальників у такий спосіб, щоб посилити вплив фірми. Частка бізнесу, яку отримує кожен окремий постачальник, має бути досить великою, щоб йому було не вигідно втрачати її, а надмірне розпорошення обсягу закупок не дає переваг від структурного впливового становища. Однак закупки всього товару в одного постачальника можуть надати останньому надто багато можливостей скористатися своєю владою або створити перехідні витрати. Розв'язати ці проблеми покупець може, обговорюючи цінові знижки при оптових закупках, що є частково питаннями впливу і частково - економічних розрахунків постачальника. Збалансувавши ці фактори, покупцеві слід прагнути поставити постачальника в максимальну залежність від себе та одержати максимальну знижку, не надто ризикуючи стати жертвою перехідних витрат;

2) *унікати перехідних витрат*. Зважена стратегія купівлі з погляду структури означає уникання перехідних витрат. Крім явних джерел перехідних витрат, існують ще й приховані: уникнення перехідних витрат означає опір спокусі стати надто залежним від постачальника внаслідок його інженерної допомоги; упевненість у тому, що працівники не скооптовані; уникнення зусиль постачальника створити перелік індивідуальних замовлень чи індивідуальних інженерних

консультацій без чіткого обґрунтування витрат, що переважає вигоди від можливого використання свого впливу в майбутньому, тощо. Така політика може означати навмисну вимогу перевірки товару альтернативного постачальника часом, відмову від інвестувань у допоміжне устаткування, "прив'язане" до конкретного постачальника, та відмову від товарів постачальника, які передбачають спеціальну підготовку персоналу фірми та набуття інших навичок;

3) *підтримувати альтернативні джерела.* Можливо, виявиться необхідним заохочувати альтернативних постачальників до входження до ринку через фінансування контрактів про надання допомоги та контрактів про невеликий обсяг закупок. Деякі покупці фактично допомагають капіталізувати нові джерела чи вирушають за кордон переконувати іноземних підприємців увійти до ринку. Може бути бажано, крім того, допомогти новим постачальникам мінімізувати їхні витрати на здобуття кваліфікації. Такі механізми допомоги коливаються в діапазоні від пильного пошуку нових постачальників персоналом фірми-покупця до субсидування витрат на тестування виробів нових постачальників;

4) *сприяти стандартизації.* Всі фірми в галузі можуть отримувати якісні послуги, сприяючи стандартизації специфікаційних вимог до тих галузей, в яких вони купують ресурси. Така політика допомагає послабити товарну диференціацію постачальників і запобігає утворенню перехідних витрат;

5) *створити загрозу зворотної інтеграції.* Незалежно від того, чи покупець фактично бажає зворотної інтеграції, його вплив посилюється наявністю реальної загрози з його боку. Така загроза може створюватися через заяви, внутрішні розмови про доцільність інтеграції, що стали відомі постачальникам, складання страхувальних планів інтеграції з консультантами чи інжиніринговими фірмами тощо;

б) *користуватися конічною інтеграцією.* Якщо обсяг закупок дає таку можливість, великого впливу можна домогтися через конічну інтеграцію, або часткову інтеграцію в конкретний виріб, одночасно купуючи деякі чи навіть усі комплектуючі частини у зовнішніх постачальників.

Метою всіх цих підходів є зменшення сукупних витрат на купівлю товару в довготривалому періоді.

У зв'язку з цим постає декілька проблем. По-перше, важливо уникати ситуації, коли вузька орієнтація на скорочення витрат у нетривалому періоді шкодить потенційно важливим стратегіям купівлі. По-друге, будь-які додаткові витрати, викликані такою стратегією купівлі, треба порівнювати з довготривалими прибутками в процесі послаблення впливу постачальників. Нарешті, оскільки витрати на купівлю товару в різних постачальників можуть коливатися, фірмі слід купувати в низькозатратних постачальників, якщо тільки вона при цьому не втрачає альтернативної вигоди в показниках довготривалого впливу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

- 1 Портер М.Е. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
- 2 Портер М.Е. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
- 3 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов. – М: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 4 Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 5 Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
- 6 Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000.
- 7 Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. Припискова. — М.: Экономика, 1991.
- 8 Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000.
- 9 Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982.
- 10 Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. — 2-е вид., доп. — Львів: Навч-ний світ-2000: Альтаір-2002, 2003.
- 11 Соколов Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — Харьков: ООО “Олант”, 2002.
- 12 Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А.Г.Градова — С.Пб.: Спецлит., 1995.

Додаткова література

- 13 Портер М.Е. Международная конкуренция: Пер. с англ. /Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
- 14 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.–практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Тандем: Гном–Пресс, 1998. – 384 с.

- 15 Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
- 16 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий. – Харьков: Основа, 1997. – 345 с.
- 17 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. — Харьков: Основа, 1995.
- 18 Основы менеджменту: Навч. посібник / За ред. В.С. Верлоки, І.Д.Михайлова – Харків: Основа, 1996. – 352 с.

В.Л.Дикань, О.В.Шраменко

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

Відповідальний за випуск Шраменко О.В.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 05.09.07 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,0. Обл.-вид.арк. 3,25.

Замовлення № Тираж 50. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.

Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, пл. Фейєрбаха, 7