

Українська державна академія залізничного транспорту

Факультет економіки транспорту

Кафедра економіки, організації і управління підприємством

В.Л.Дикань, О.В.Шраменко

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

для студентів спеціальності “Економіка підприємства”

(освітня програма – магістр)

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина -1

Харків 2007

Дикань В.Л., Шраменко О.В. Стратегія конкуренції: Конспект лекцій.– Харків: УкрДАЗТ, 2007. -Ч.1. – 45 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».

Лл.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.с.н., професор О.С.Іванілов

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Стратегія конкуренції як основа конкурентної боротьби	5
1.1 Визначення, об'єкт та предмет стратегії конкуренції	5
1.2 Структурні детермінанти стратегії конкуренції	6
1.3 Загальні стратегії конкуренції	7
1.4 Характеристика фірм, які неспроможні використати типові стратегії	11
1.5 Ризики, що виникають при виборі загальної стратегії конкуренції	13
2 Еволюційні процеси в галузі та їх вплив на формування конкурентної стратегії галузі	15
2.1 Життєвий цикл товару (ЖЦТ)	16
2.2 Еволюційні процеси	19
2.3 Ключові взаємозв'язки у процесі еволюції галузі	29
3 Структурний аналіз галузей у розрізі основних чинників конкуренції	31
3.1 Загроза входу конкурентів у галузь та шляхи її усунення	31
3.2 Конкуренція серед існуючих фірм	36
3.3 Вплив товарів-замінників на прибутковість галузі	39
3.4 Роль покупців у визначенні ціни та якості товару	41
3.5 Вплив постачальників на фірми, що працюють у галузі	43
3.6 Структурний аналіз та стратегія конкуренції	45
Список літератури	48

ВСТУП

Дисципліна «Стратегія конкуренції» в навчальних планах відноситься до циклу професійно орієнтованих дисциплін і спрямована на забезпечення майбутніх магістрів з економіки теоретичною і методичною базою, яка допомагає проводити аналіз галузі в цілому та прогнозувати еволюцію підприємства в майбутньому, зрозуміти своїх конкурентів і власне становище підприємства та переводити цей аналіз у конкретну стратегію в певному бізнесі.

Головна мета курсу – формування у студентів навичок проведення адекватної оцінки зовнішнього середовища і вироблення вміння приймати оптимальні управлінські рішення.

Завданням курсу є:

- набуття знань з питань стратегії конкуренції;
- формування вмінь проводити структурний аналіз у межах та поза межами галузі;
- формування вмінь прогнозувати еволюційний розвиток галузі;
- формування вмінь виробляти стратегію конкуренції відносно кожного детермінанту конкуренції;
- формування вмінь обирати певну стратегію конкуренції в залежності від поточного стану галузі.

Дисципліна «Стратегія конкуренції» ґрунтується на дисциплінах «Менеджмент» і «Стратегія конкуренції» та має тісний зв'язок з дисципліною «Стратегічне управління підприємством». Знання, отримані при вивченні дисципліни, використовуються при написанні магістерської роботи.

Курс лекцій складається з трьох частин.

У першій частині розглядаються загальні питання щодо стратегії конкуренції. Матеріал, викладений в ній, допоможе студентам зрозуміти суть стратегії конкуренції, її завдання, дати характеристику основним детермінантам конкуренції та описати загальні стратегії конкуренції.

У другій частині викладені напрямки і методи аналізу структури галузі та її конкурентів. Матеріал, викладений в ній, допоможе студентам проводити структурний аналіз галузі у

розрізі основних чинників конкуренції, визначити склад та робити аналіз стратегічних груп.

У третій частині наводяться приклади використання аналітичної бази для розробки стратегії конкуренції в конкретних зовнішніх умовах. Матеріал, викладений в ній, допоможе студентам визначити тип родового середовища галузі, дати йому характеристику та сформулювати відповідну конкурентну стратегію.

Лекція 1

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

План

- 1.1 Визначення, об'єкт та предмет стратегії конкуренції.
- 1.2 Структурні детермінанти стратегії конкуренції.
- 1.3 Загальні стратегії конкуренції.
- 1.4 Характеристика фірм, які неспроможні використати типові стратегії.
- 1.5 Ризики, що виникають при виборі загальної стратегії конкуренції.

Поняття "КОНКУРЕНЦІЯ" виникло досить давно, але закоренилося і поширилося в нашому житті лише з переходом від планової економіки до ринкових відносин. На сьогодні важко пригадати галузь, яка б не відчувала на собі впливу конкуренції. Навіть монопольні галузі, в яких не існує конкуренції, відчувають тиск конкуренції з боку товарів-замінників.

1.1 Визначення, об'єкт та предмет стратегії конкуренції

„Стратегія” – мистецтво військового командира.

„Конкуренція” – змагання, суперництво.

Стратегія конкуренції – це довгостроковий взаємопов'язаний комплекс видів діяльності, спрямований на забезпечення

життєздатності та економічної міцності підприємства по відношенню до його конкурентів.

Об'єктом стратегії конкуренції є процес взаємозв'язку компанії та її зовнішнього середовища. Релевантне зовнішнє середовище є дуже широким, оскільки в нього входять соціальні та економічні фактори, проте ключовий аспект зовнішнього оточення фірми - це галузь (або галузі), в якій вона веде конкурентну боротьбу.

Тому *предметом* стратегії конкуренції є галузь, в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносне значення: оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі, справа полягає в різних можливостях фірм пристосовуватися до цього впливу.

1.2 Структурні детермінанти стратегії конкуренції

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників, які ще називають детермінантами стратегії конкуренції або конкурентними силами. Це конкуренти в галузі, потенційні конкуренти, які можуть потрапити до цієї галузі, покупці, постачальники та фірми, які пропонують товари-замінники (товари-субститути) (рисунок 1.1).

Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки відрізняється сукупний вплив чинників конкуренції; останні коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автошин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до відносно несуворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики і предмети туалету (де високі прибутки одержує багато фірм).

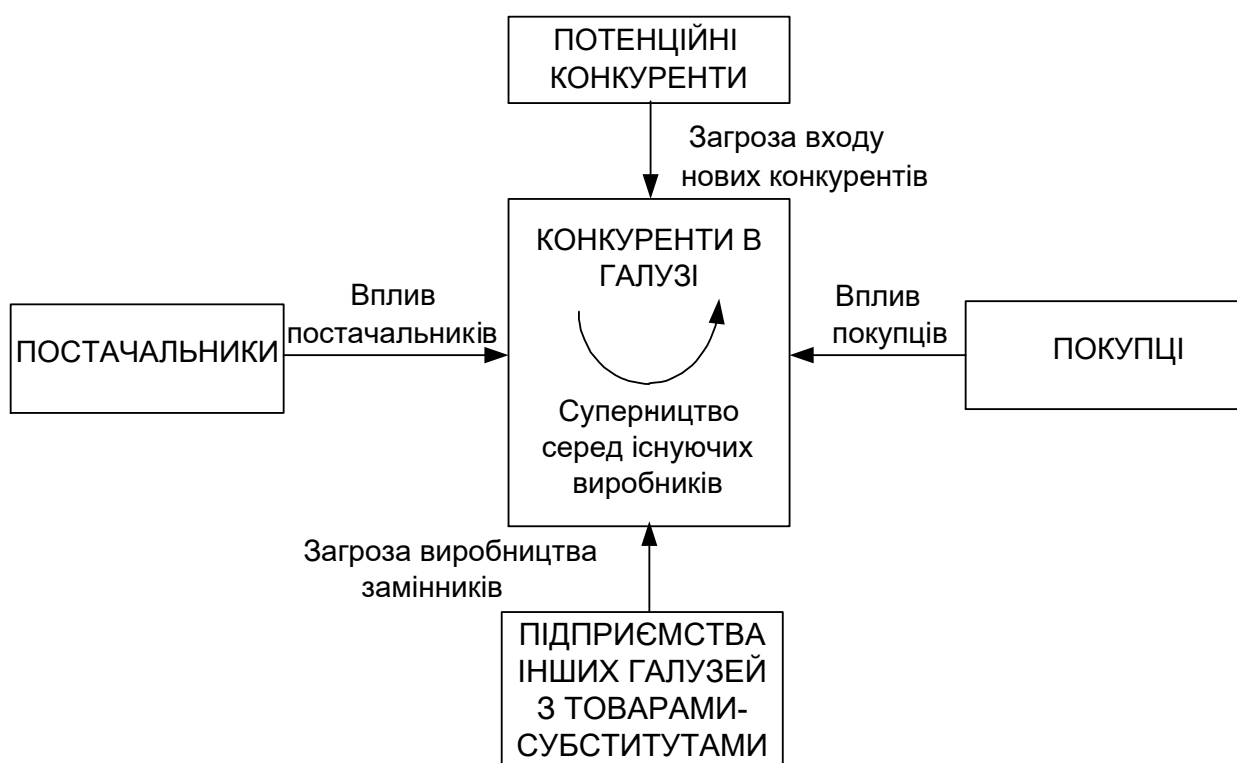


Рисунок 1.1 - Основні чинники конкуренції

Таким чином *завданням* стратегії конкуренції для певної компанії є знаходження такого положення в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь.

1.3 Загальні стратегії конкуренції

У процесі подолання п'яти чинників конкуренції можна скористатися трьома потенційно успішними загальними стратегічними підходами:

- 1) найменші сукупні витрати;
- 2) диференціація;
- 3) зосередження.

Іноді фірма може успішно дотримуватися кількох підходів, але це не завжди можливо. Ефективне упровадження будь-якої з цих загальних стратегій, як правило, вимагає тотального зосередження та підтримувальних організаційних заходів.

Стратегія найменших сукупних витрат. Вона набула свого поширення в 1970-х роках через популяризацію концепції кривої досвіду і спрямована на мінімізацію сукупних витрат у галузі.

Низькозатратне становище досягається за рахунок:

- 1) економії на масштабах;
- 2) енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами;
- 3) підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат;
- 4) мінімізації витрат у таких сферах, як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо;
- 5) автоматизації і спрощення операцій, що виконуються;
- 6) стандартизації і регламентації процедур і операцій;
- 7) розвитку каналів просування продукції на ринок і т.ін.

Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Водночас впровадження цієї стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення і витрати на старті з метою завоювання частки ринку. Велика частка ринку у свою чергу може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати. Досягнення низькозатратної позиції гарантує отримання високих прибутків, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення фірмою становища низькозатратної.

Становище низькозатратної компанії дає фірмі прибуток вище середнього в галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає фірму від суперництва конкурентів, оскільки її низькі витрати означають, що вона так само може одержувати прибутки після того, як конкуренти втратили свої прибутки в процесі боротьби. Це також

захищає її від впливових покупців, оскільки покупці можуть застосувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента. Наявність малих витрат гарантує захист від авторитетних постачальників, бо дає можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси. Фактори, що приводять до становища низькозатратної фірми, як правило, також створюють надійні вхідні бар'єри в показниках економії на масштабах чи в перевагах за рівнем витрат. Нарешті, це звичайно ставить фірму в сприятливе становище стосовно проблеми замінників порівняно з її конкурентами. Отже, становище низькозатратної фірми захищає її від усіх п'яти чинників конкуренції.

Стратегія диференціації. Спрямована на виготовлення такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Підходи до диференціації можуть бути різними:

- 1) створення іміджу, дизайну чи марки;
- 2) використання прогресивної технології;
- 3) сервіс для покупців;
- 4) створення дилерської мережі тощо.

В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Слід наголосити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з п'ятьма чинниками конкуренції, хоча і в інший спосіб, ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власним оригінальний товар породжують вхідні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, фірма, що провела

самодиференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти.

Проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку. Це часто вимагає атмосфери винятковості, що несумісно з великою часткою ринку. Проте частіше диференціація йтиме урозріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як, скажімо, широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців. Там, де покупці в масштабі ринку визнають першість певної фірми, не всі вони будуть готові чи спроможні сплатити необхідні підвищені ціни. На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів.

Стратегія зосередження. Спрямована на перенесення акцентів на конкретну групу покупців, сегмент чи товарну номенклатуру або ж на географічний ринок. Як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробленні кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорозуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи або менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

Фірма, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки у своїй галузі, вищі середнього рівня, її зосередженість означає, що фірма або користується становищем низьких витрат, поряд зі своєю стратегічною метою, високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках. Як ми вже зазначали в контексті найменших витрат і диференціації, такі стратегії забезпечують захист від кожного чинника конкуренції. Для

добору цільових ринків, найменш чутливих до заміників, чи тих, де конкуренти найслабші, можна також скористатися стратегією зосередження.

Стратегія зосередження завжди передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку. Зосередження завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту. Як і стратегія диференціації, зосередження виключає можливість низьких витрат.

1.4 Характеристика фірм, які неспроможні використати типові стратегії

Розглянуті вище загальні стратегії є альтернативними, активними підходами до вирішення проблеми конкурентних чинників. Протилежним випадком є фірма, неспроможна виробити свою стратегію принаймні в одному з трьох вимірів, фірма, що "загрузла" на півдорозі. Така фірма знаходиться в дуже несприятливій стратегічній ситуації: їй бракує частки ринку, капіталовкладень та рішучості у зменшенні своїх витрат, диференціації, яка позбавила б необхідності зменшення витрат, або зосередження з метою створення диференціації чи мінімізації витрат в обмеженій сфері.

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, практично гарантовано низьку прибутковість. Вона або втрачає оптових покупців, які вимагають знижених цін, або мусить втрачати свої прибутки, намагаючись перехопити ініціативу у низькозатратних фірм. Разом з тим фірма втрачає високоприбутковий бізнес — "вершки" на користь тих фірм, які досягли тотальної диференціації. Фірма, що "загрузла" на півдорозі, крім того, страждатиме від нечітко сформованої корпоративної культури та суперечливого набору організаційних установок та системи мотивації.

Така фірма має прийняти фундаментальне стратегічне рішення. Вона мусить або вжити заходів, щоб звести до мінімуму витрати, чи принаймні витратити не більше, ніж інші (а це звичайно вимагає активних капіталовкладень в модернізацію товару чи придбання частки ринку), або має орієнтуватися на конкретний цільовий ринок (зосередження), або ж створити

унікальний товар (диференціація). Два останні варіанти, можливо, вимагатимуть зменшення частки ринку і навіть за абсолютним обсягом збуту. Вибір між цими варіантами обов'язково ґрунтується на можливостях та обмеженнях фірми. Умовами успішної реалізації кожної із загальних стратегій, як уже зазначалося, є наявність різних ресурсів, зміцнення позицій фірми, організаційні зміни та стиль керівництва. Фірма рідко може відповісти усім трьом вимогам.

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, звичайно потрібен час і значні зусилля, щоб виплутатися з такого загрозливого становища. Однак для фірм у скрутному становищі характерна тенденція тривалий час кидатися від однієї стратегії до іншої. За умови потенційної непослідовності у дотриманні цих трьох стратегій такий підхід майже завжди приречений на невдачу.

Ці концепції передбачають певні можливі взаємозв'язки між часткою ринку та прибутковістю. У деяких галузях проблема зупинки на півдорозі може означати, що найменші (зосереджені чи диференційовані) та найбільші (з мінімальними витратами) фірми є найприбутковішими, а фірми середніх розмірів звичайно мають найменші прибутки. Це означає U-подібний взаємозв'язок між прибутковістю і часткою ринку, як показано на рисунку 1.2.

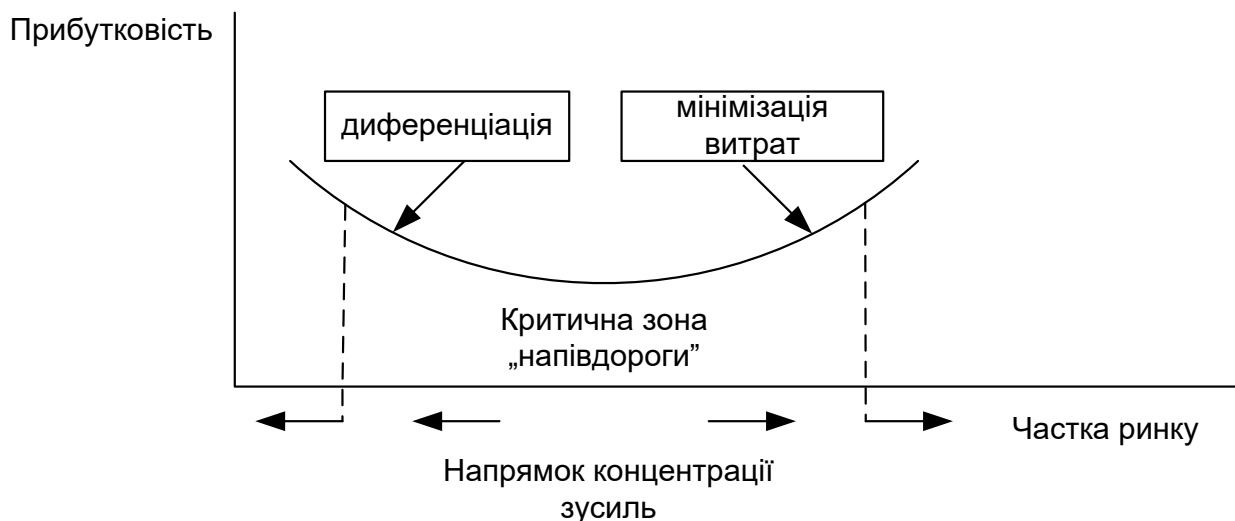


Рисунок 1.2 – Залежність прибутковості від частки ринку

Проте такий взаємозв'язок спостерігається не завжди. У деяких галузях не існує можливостей для зосередження чи

диференціації - залишається тільки мінімізувати витрати, і це справедливо для багатьох оптових закупок товарів. На інших ринках обсяг витрат відіграє порівняно незначну роль внаслідок характеристик покупця і товару. У таких галузях часто існує зворотний взаємозв'язок між часткою ринку та прибутковістю. Є галузі, де конкуренція настільки інтенсивна, що єдиний спосіб досягти прибутків вище середніх - зосередження чи диференціація. Нарешті, позиція найменших сукупних витрат може виявитися несумісною з диференціацією чи зосередженням або ж мінімуму витрат можна досягти і не маючи великої частки ринку.

Не існує єдиного взаємозв'язку між прибутковістю і часткою ринку, якщо тільки ринок не визначається таким чином, щоб зосереджені чи диференційовані фірми одержували великі частки ринку в деяких вузько визначених галузях, а галузеві дефініції фірм з найменшими витратами залишаються широкими (вони повинні бути такими, оскільки лідери з мінімумом витрат часто не мають найбільшої частки на кожному другорядному ринку). Навіть зміщення галузевої дефініції не може пояснити високих прибутків фірм, які досягли диференціації в масштабах цілого ринку і володіють ринковими частками, меншими, ніж лідер.

Не існує однозначної думки про те, яка з трьох загальних стратегій є оптимальною для фірми. Вибір залежить від стратегії, що найкраще відповідає сильним сторонам фірми, а також найменш вразлива для конкурентів. Принципи структурного аналізу повинні показати цей вибір, а також дозволити аналітикові пояснити чи передбачити взаємозв'язок між часткою ринку і прибутковістю в будь-якій конкретній галузі.

1.5 Ризики, що виникають при виборі загальної стратегії конкуренції

Переважно при виборі загальних стратегій існує два види ризику: нездатність вибрати певну стратегію чи дотримуватися її; заради здобуття стратегічної переваги відстати від еволюції в галузі. Однак кожна з трьох стратегій має власні ризики.

Важливо виявити ці види ризику, щоб допомогти фірмі зробити вибір з-поміж трьох альтернатив.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами

Стратегія мінімуму витрат накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникання розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технології. Зменшення витрат із сукупним обсягом виробництва ніколи не відбувається автоматично, як без постійної уваги ніколи не можна досягти всієї можливої економії за рахунок масштабів.

Стратегія мінімуму витрат є вразливою до ризику покладання на масштаби виробництва чи досвід як вхідні бар'єри. Певний ступінь ризику містять у собі:

- 1) технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;
- 2) використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;
- 3) нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;
- 4) знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

Ризик диференціації

Диференціація також має певний ризик:

- 1) різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;
- 2) потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;

3) наслідування звужує диференціацію, як вона сприймається покупцями, а це часто трапляється при старінні галузі. Перший вид ризику настільки важливий, що на ньому варто зупинитися довше. Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього для наступу.

Ризик зосередження

Стратегія зосередження приховує такі види ризику:

1) різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або зрівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;

2) відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;

3) конкуренти знаходять свої сегменти на стратегічному ринку фірми-зосереджувача і перевершують останню.

Лекція 2

ЕВОЛЮЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГАЛУЗІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГАЛУЗІ

План

2.1 Життєвий цикл товару (ЖЦТ).

2.2 Еволюційні процеси.

2.3 Ключові взаємозв'язки у процесі еволюції галузі.

Еволюція в галузі має вирішальне значення для формулювання стратегії. Вона може збільшувати чи зменшувати основну привабливість галузі як об'єкта інвестування. Часто це вимагає від підприємств, які працюють в цій галузі, вносити зміни у свою діяльність. Розуміння процесу еволюції галузі та

спроможність прогнозувати зміни є важливими, оскільки витрати на стратегічне реагування, як правило, зростають разом з необхідністю запровадження змін, а виграш від найкращої стратегії найбільший у того підприємства, яке перше впровадило її.

2.1 Життєвий цикл товару (ЖЦТ)

Основою для прогнозування ймовірного напрямку еволюції галузі є концепція життєвого циклу товару. Традиційно життєвий цикл товару складається із стадій: впровадження, зростання, зрілість і спад (рисунок 2.1). Ці стадії визначаються точками згину кривої в міру зростання обсягу збуту в галузі. Зростання збуту позначається S-подібною кривою завдяки процесу інновації та розповсюдженню нового товару. Похила крива стадії впровадження галузі відображає труднощі подолання інертності покупців та стимулювання їх до апробації нового товару. Швидке зростання відбувається, коли багато покупців, бачачи успіх нового товару, поспішають придбати його. Врешті-решт вплив потенційних покупців товару слабшає, що зупиняє швидке зростання збуту і обмежує його відповідною групою покупців. Нарешті, з появою нових товарів-замінників обсяг збуту товару зменшуватиметься.

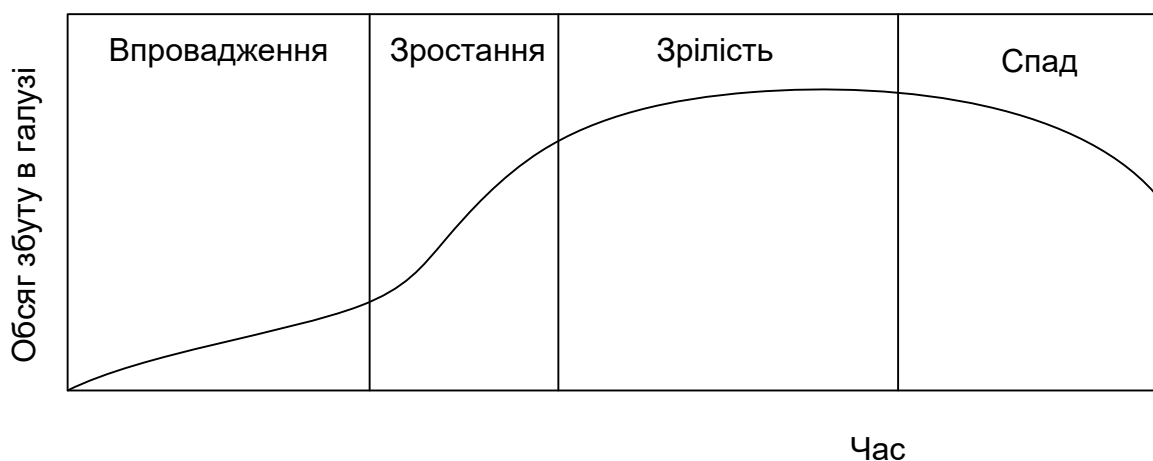


Рисунок 2.1 - Стадії життєвого циклу товару

Із проходженням галузі через її життєвий цикл природа конкуренції зазнаватиме змін. В таблиці 2.1 систематизовано найбільш загальні прогнози щодо змін галузі протягом ЖЦТ.

Таблиця 2.1 – Прогнози теорій ЖЦТ щодо стратегії конкуренції та діяльності галузі

<i>Впровадження</i>	<i>Зростання</i>	<i>Зрілість</i>	<i>Спад</i>
<i>Покупці та їх поведінка</i>			
Покупці з високими доходами Інертність покупців Покупців треба переконати опробувати новий товар	Зростаюча група покупців Споживачів задовольняє неоднорідна якість товару	Масовий ринок Насичення Правилом стає вибір з-поміж різних марок	Покупці є досвідченими споживачами товару
<i>Зміни в товарі(товарах)</i>			
Невисока якість Основні принципи дизайну та розробки товару Різні варіанти товару Відсутність стандартизації Часті зміни в дизайні Дизайн основного товару	Товари відрізняються за технічними та функціональними характеристиками Вимога надійності до комплексних товарів Вдосконалення в товарах-конкурентах Хороша якість	Висока якість Менша диференціація товару Стандартизація Сповільнення змін у товарі – частіше внесення незначних щорічних змін Велике значення мають торгові знижки	Незначна товарна диференціація Неоднорідна якість товару

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
<i>Маркетинг</i>			
Значні витрати на рекламу Стратегія «зняття вершків» Великі витрати на маркетинг	Значні витрати на рекламу, менші в процентному відношенні, ніж на стадії впровадження Найактивніше просування ліків Сприятливий час для реклами та розподілу товарів нетехнічного призначення	Сегментація ринку Спроби продовжити ЖЦТ Розширення асортименту Більша увага сервісній та дилерській мережам Зростання ролі упаковки Конкуренція у сфері реклами Зменшення витрат на рекламу	Зменшення витрат на рекламу та інші цілі маркетингу
<i>Виробництво і розподіл</i>			
Надлишкові потужності Виробництво невеликими партіями Висококваліфікована робоча сила Великі виробничі витрати Спеціалізовані канали розподілу	Брак потужностей Перехід до масового виробництва Пошук каналів розподілу Масові канали розподілу	Деякі надлишкові потужності Оптимальна продуктивність Стабілізація процесу виробництва Нижча кваліфікація робочої сили Виробництво великих партій з використанням стабільних методів Канали розподілу скорочують асортимент з метою одержання більших прибутків Значні витрати на переміщення товару, що виникають через широкий асортимент Масові канали розподілу	Значні надлишкові потужності Масове виробництво Спеціалізовані канали розподілу
<i>Дослідно-конструкторська діяльність</i>			
Зміна методів виробництва			
<i>Зовнішня торгівля</i>			
Певний обсяг експорту	Значний обсяг експорту Незначний імпорт	Спадний обсяг експорту Значний імпорт	Відсутність експорту Значний імпорт

2.2 Еволюційні процеси

Кожна галузь має початкову структуру: вхідні бар'єри, вплив покупців та постачальників тощо. Ця структура існує з початку існування галузі і в процесі її розвитку, як правило, змінюється. Початкова структура виникає з комбінації базових економічних і технічних характеристик галузі, початкових обмежень незначних обсягів галузі, навичок і ресурсів компаній, що входять до ринку першими. Наприклад, навіть така галузь, як автомобільна, де існують величезні можливості для економії за рахунок масштабів, починала з інтенсивної експлуатації робочої сили та відрядної форми оплати через невеликі обсяги автомобілів, що вироблялися в перші роки.

Галузі еволюціонують завдяки певним силам, які створюють стимули чи потреби для проведення змін. Ці сили можна назвати *еволюційними процесами*.

В еволюції галузі велике значення мають інвестиційні рішення, які приймаються як існуючими в галузі фірмами, так і фірмами-новачками. Реагуючи на тиск чи стимули, викликані еволюційним процесом, фірми інвестують капітал з метою скористатися можливостями для нових маркетингових підходів, нових виробничих потужностей, які зміщують вхідні бар'єри, змінюють відносний вплив на постачальників і покупців тощо. Везіння, навички, ресурси та орієнтація фірм у галузі може вказати на еволюційний шлях, яким фактично піде ця галузь.

Хоча початкова структура, структурний потенціал та інвестиційні рішення конкретної фірми для кожної галузі будуть специфічними, можна виділити еволюційні процеси, які зустрічаються найчастіше.

1 ДОВГОТРИВАЛІ ЗМІНИ В ЗРОСТАННІ ГАЛУЗІ

Зміна темпів зростання галузі в довготривалому періоді – важливий фактор, оскільки він впливає на співвідношення попиту і пропозиції, на легкість проникнення на ринок і виходу з нього, а також зумовлює складність добитися росту обсягу продажу.

Існує п'ять важливих зовнішніх причин того, чому темпи зростання галузі в довготривалому періоді змінюються:

1) демографічні зміни

На ринку споживчих товарів демографічні зміни є одним з основних чинників, який визначає кількість покупців певного товару, а отже, темпу зростання попиту на цей товар. Група потенційних покупців товару складається з покупців певних вікових груп з певними рівнями доходу, певною освітою чи певним географічним розташуванням. Коли змінюються загальний темп зростання населення, його розподіл за віковими групами, рівнями доходу та демографічними показниками, це одразу ж позначається на стані попиту;

2) зміни суспільних цінностей і способу життя

Попит на продукцію певної галузі залежить від змін у стилі життя, уподобаннях, філософських поглядах та соціальних умовах, актуальних для загалу покупців, змін, яких з певною періодичністю зазнає будь-яке суспільство. Подібні тенденції періодів змін не лише прямо впливають на попит, але й, вторгаючись у галузь, мають непрямий вплив на попит у сфері товарів промислового призначення;

3) зміна відносного становища заміників

Попит на товар змінюється під впливом вартості та якості товарів-замінників. Якщо вартість заміника у відносному вираженні знижується або якщо зростає його відповідність потребам споживача, це спричиняє негативні зміни у розвиткові галузі (і навпаки);

4) зміни становища супутніх товарів

Ефективність для покупця вартості та якості певних товарів залежить від вартості, якості і наявності супутніх товарів або товарів, вживаних у сукупності з ними. Як і визначення товарів-замінників продукції фірми, важливим є правильне визначення супутніх товарів. Спеціалізований персонал є супутнім продуктом до багатьох технологічно орієнтованих товарів. Окреслення тенденцій вартості, наявності та якості супутніх товарів уможлиблює прогнозування показників зростання продукції фірми в тривалому періоді;

5) проникнення до групи покупців

Більшість особливо високих показників зростання галузі є результатом наростаючого процесу проникнення або збуту новим покупцям замість постійних клієнтів. Можливо, що справою виживання для галузі є обов'язкове досягнення нею щонайповнішого проникнення. У такому випадку темпи її зростання визначатимуться попитом на заміщення. Періоди оновлення з появою нових покупців можуть іноді стимулюватися товарними або маркетинговими змінами, які розширюють базу споживання або стимулюють швидке заміщення. Проте будь-які високі темпи зростання врешті-решт закінчуються.

2 ЗМІНИ В ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТАХ РИНКУ

Другим за важливістю еволюційним процесом є зміни в тих сегментах ринку, на які спрямована діяльність галузі. Можлива додаткова сегментація вже існуючих сегментів ринку шляхом створення відмінних продуктів (у широкому розумінні) і супутніх їм технік маркетингу. Остаточною можливістю може бути припинення діяльності на певному сегменті ринку.

Важливість нових сегментів ринку для еволюції галузі полягає в тому, що необхідність діяльності на цих нових сегментах (або уникнення її на застарілих сегментах) може мати фундаментальний вплив на структуру галузі. Наприклад, перші покупці товару можуть не вимагати гарантій та гарантійного обслуговування, в той час як пізніші покупці ймовірно ставитимуть такі вимоги. Оскільки пропозиція гарантій та сервісного обслуговування потенційно створює економію за рахунок масштабів, то значно зростають бар'єри для фірм-новачків.

3 ДОСВІД ПОКУПЦІВ

Часто купуючи товар, споживачі накопичують знання про нього, особливості його споживання і характеристики конкуруючих товарів. Товари мають тенденцію набувати з часом властивостей предметів споживання, в міру того, як покупці стають більш досвідченими, а торгівля дедалі більше базується на інформації. Вивчення товару споживачами може призвести до

підвищення попиту на гарантійний захист, обслуговування, поліпшення робочих характеристик товару тощо.

Досвід покупців різних товарів має тенденцію прогресувати різними темпами залежно від того, наскільки важлива покупка і який рівень технічної досвідченості покупця. Кмітливі й особливо зацікавлені (в силу важливості покупки) клієнти мають тенденцію до швидкого набування досвіду.

Факторами, що сповільнюють набування покупцями досвіду, є зміни в характеристиках товару та особливостях його продажу і купівлі, як, наприклад, нові риси, нові домішки, зміни в моді, нові рекламні підходи тощо. Вони зводять до нуля накопичений покупцем досвід і створюють простір для подальшої товарної диференціації. Можливості товарної диференціації збільшуються і з розширенням споживчої бази для нових покупців, які ще не набули досвіду користування товаром, і, зокрема, для тих, які не мають схильності до швидкого набування досвіду.

4 ЗМЕНШЕННЯ СТУПЕНЯ НЕПЕВНОСТІ

Характерною ознакою більшості нових компаній є високий рівень непевності щодо таких реалій, як потенційний масштаб ринку, оптимальна товарна конфігурація, природа потенційних покупців та найкоротший шлях до них, можливість подолання технологічних проблем. Така непевність часто приводить фірми до частих експериментів із залученням багатьох різноманітних стратегій, що відображають різні прогнози на майбутнє. Швидке зростання створює місце для тривалого співіснування таких стратегій.

З часом цю непевність вдається ліквідувати. Виправдовують або не виправдовують себе технології, визначаються покупці, з темпів зростання галузі виводяться прогнози її потенційного розміру. Поряд із зменшенням ступеня непевності відбувається процес імітації ефективних і відмови від невдалих стратегій.

Зменшення ступеня непевності може, крім того, приваблювати до галузі нові типи фірм-новачків. Зменшений рівень ризику може привертати швидше увагу більших, міцніших фірм, орієнтованих на малий ризик, ніж новостворених компаній, традиційно присутніх у новітніх галузях. У міру того, як стає

зрозумілим великий потенціал галузі та її здатність долати технологічні бар'єри, більші фірми можуть вважати за доцільне увійти до неї.

5 ПОШИРЕННЯ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Товари та виробничі технології, розроблені конкретними фірмами (їхніми партнерами), мають тенденцію втрачати ознаки власності. З плином часу технологічний процес набуває сталості, а інтелектуальний бік його стає надбанням загалу. Механіка поширення знань є досить різноманітна.

За відсутності патентного захисту, переваги, які дає інтелектуальна власність, нівелюються. Отже, будь-які бар'єри мобільності, зведені на шляху інтелектуальної власності та спеціалізованих технологій, мають тенденцію руйнуватися з плином часу, як і ті, що породжуються браком кваліфікованих спеціалізованих кадрів. Такі зміни уможливають не лише народження нових конкурентів, але й вертикальну інтеграцію постачальників або споживачів у галузі.

Ступінь дифузії інтелектуальної власності залежить від специфіки галузі. Чим складніший технологічний процес, чим вищі кваліфікаційні вимоги до персоналу, чим більша критична маса необхідних науково-дослідних кадрів або чим більша економія за рахунок масштабів у науково-дослідній діяльності, тим незначнішою буде тенденція до поширення технологій. У ситуації, коли значні капітальні вимоги та економії за рахунок масштабів у науково-дослідній діяльності протистоять імітаторам, інтелектуальна власність здатна створювати тривкі бар'єри мобільності.

6 НАГРОМАДЖЕННЯ ДОСВІДУ

У деяких галузях собівартість одиниці продукції знижується в міру нагромадження досвіду виробництва, розподілу та маркетингу. Значущість кривої досвіду для конкурентоспроможності галузі залежить від того, чи можуть досвідченіші фірми встановити відчутне й тривале лідерство над іншими. Тривалість такого лідерства повинна ґрунтуватись на неспроможності відстаючих фірм вирівняти становище, користуючись методами лідерів, купуючи нове обладнання,

ефективніше за те, яке мали на початку лідери, тощо. Якщо відстаючі фірми здатні зробити такий стрибок, то лідери можуть опинитися в не вигідному становищі, зважаючи на їхні втрати в напрямку науково-дослідної, експериментальної роботи, упровадження нових методів та обладнання. Тенденція інтелектуальної власності до дифузії працює певною мірою проти кривої досвіду.

Можливість встановити власність на досвід могла б бути вагомим чинником змін в галузі. Якщо фірма не здатна підтримувати високі темпи нагромадження досвіду, вона повинна стратегічно готуватися до імітації або ж створювати стратегічні переваги поза межами собівартості. Останнє вимагатиме від фірми прийняття загальних стратегій диференціації або зосередження.

7 РОЗШИРЕННЯ ЧИ ЗВУЖЕННЯ МАСШТАБІВ ВИРОБНИЦТВА

Зростаюча галузь, згідно з визначенням, збільшується в масштабі. Це зростання супроводжується збільшенням абсолютних розмірів провідних фірм усередині галузі, а фірми, що отримують свою ринкову частку, повинні зростати випереджаючими темпами.

Великий масштаб галузі може мати тенденцію приваблювати до галузі нові фірми, що ускладнює становище існуючих лідерів, особливо, якщо прибульці великі, міцні компанії. Багато великих компаній входять у ринок лише тоді, коли він досягає значного абсолютного розміру (щоб виправдати фіксовану вартість входження і зробити матеріальний внесок до своїх сукупних продажів), навіть враховуючи те, що вони були потенційно готові до входження ще з часу зародження галузі, оскільки володіли активами раніше існуючого бізнесу.

8 ЗМІНИ У ВИТРАТАХ РЕСУРСІВ ТА КУРСАХ ВАЛЮТ

Кожна галузь користується різноманітними ресурсами, що вкладаються у виробництво, розподіл та маркетинг. Зміни у витратах на якість ресурсів можуть мати вплив на структуру галузі. Основні класи ресурсів, що зазнають змін, такі:

- ставки зарплати (з урахуванням повної вартості праці);
- матеріальні витрати;
- вартість капіталу;
- вартість комунікацій (враховуючи масову комунікацію);
- виграти на транспорт.

Результатом таких змін є зростання або спад собівартості (та ціни) продукції, що у свою чергу впливає на попит.

Зміни у ставках заробітної плати або витратах капіталу можуть деформувати криву витрат галузі, змінюючи режими економії за рахунок масштабу та здійснюючи заміщення праці капіталом. Ескалація витрат праці в галузі службових викликів і доставок має фундаментальний вплив на стратегії багатьох галузей. Зміни у вартості комунікацій і транспорту можуть сприяти реорганізації виробництва, що негативно позначається на вхідних бар'єрах. Зміни у вартості комунікацій можуть призводити до використання ефективніших, з погляду витрат, засобів торгової інформації (спричиняючи таким чином зміни в рівнях товарної диференціації), змінених схем розподілу тощо. Нарешті, зміни в транспортних витратах можуть спричинити зміщення географічних ринкових меж, що збільшує або зменшує ефективну кількість конкурентів у галузі.

Коливання обмінних курсів валют також здатні значною мірою впливати на конкуренцію в галузі.

9 ТОВАРНА ІННОВАЦІЯ

Товарна інновація - один із основних типів інновацій. Вона може розсунути межі ринку, а отже, сприяти зростанню галузі і/або стимулювати товарну диференціацію. Оновлення товарів галузі може розширювати діапазон їх використання, поліпшуючи цим становище галузі в термінах її протистояння товарам-замінникам і усуваючи або ж істотно зменшуючи необхідність виробництва дефіцитних та дорогих супутніх товарів. Отже, товарні інновації здатні поліпшувати становище галузі відносно п'яти зовнішніх чинників зростання, збільшуючи темпи зростання галузі. Товарна інновація може мати і непрямі наслідки. Процес швидкого упровадження товару і пов'язані з цим значні маркетингові витрати самі можуть створювати бар'єри мобільності. Інновації можуть вимагати нових маркетингових,

розподільчих або виробничих методів, які змінюють режими економії за рахунок масштабу або інших бар'єрів мобільності. Значна товарна зміна, крім того, здатна звести до нуля нагромаджений покупцем досвід, а отже, впливати на споживчу поведінку.

Товарні інновації можуть породжуватись як усередині, так і за межами галузі. Тому прогнозування товарних інновацій передбачає перевірку можливих зовнішніх джерел. Багато інновацій, започаткованих покупцями, розвиваються вертикально. Особливо там, де галузь є значним споживачем або джерелом ресурсів.

10 МАРКЕТИНГОВА ІННОВАЦІЯ

Як і товарні, маркетингові інновації можуть безпосередньо впливати на структуру галузі шляхом підвищення попиту. Прориви у використанні рекламних засобів, нові гени і канали маркетингу сприяють охопленню нових груп споживачів або зменшенню цінової чутливості (збільшуючи товарну диференціацію). Відкриття нових каналів розподілу може подібним чином розширити попит або збільшити товарну диференціацію; інновації в маркетингу, що збільшують його ефективність, можуть знижувати виробничі витрати.

Інновації у маркетингу та розподілі мають також вплив на інші елементи галузевої структури. Нові форми маркетингу можуть опинитись під впливом зростання або спаду економії за рахунок масштабів і у свою чергу впливати на бар'єри мобільності. Маркетингові інновації можуть також сприяти зміщенню споживчих можливостей і впливати на баланс сталих та змінних витрат, а звідси й непостійність конкуренції.

11 ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЧОМУ ПРОЦЕСІ

Останній тип інновації, яка здатна змінити структуру галузі, – це інновація у методах або процесі виробництва. Інновації можуть робити виробничий процес більш або менш капіталомістким, збільшувати або зменшувати рівні економії за рахунок масштабів, змінювати пропорції сталих витрат, посилювати або послаблювати вертикальну інтеграцію, впливати на процес нагромадження досвіду тощо, а все це впливає на

структуру галузі. Інновації, що збільшують економію за рахунок масштабів або розширюють криву досвіду поза межі національних ринків, можуть сприяти глобалізації галузі.

Виробничі інновації, що змінюють структуру, можуть надходити з-поза меж галузі, так само як і зароджуватись всередині неї.

12 СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В СУМІЖНИХ ГАЛУЗЯХ

Оскільки структура галузей постачання та споживання має вплив на їхнє ринкове становище відносно основної галузі, зміни в ній потенційно можуть мати серйозні наслідки для галузевої революції.

У той час, як зміни в концентрації або вертикальній інтеграції суміжних галузей привертають найбільшу увагу, не такі помітні зміни в їхніх методах конкуренції часто можуть бути так само важливими за їхнім впливом на еволюцію.

Важливість змін у структурі суміжних галузей вказує на необхідність діагностування та підготовки до структурної еволюції в галузях пропозиції та споживання, як і всередині самої галузі.

13 ЗМІНА УРЯДОВОЇ ПОЛІТИКИ

Вплив уряду може мати значні й відчутні наслідки для структури галузі, найвірогідніше через повномасштабну регуляцію таких основних змінних, як входження до галузі, практика конкуренції та фактор вигідності. Вимоги до ліцензування, як проміжна форма урядової регуляції, мають властивість обмежувати входження, створюючи таким чином вхідний бар'єр, що захищає існуючі фірми. Зміни в державній регуляції ціноутворення також можуть істотно впливати на структуру галузі. Бар'єри мобільності значно зростають у новому середовищі. Дії уряду можуть сприяти значному збільшенню або зменшенню ймовірності міжнародної конкуренції.

Менш чіткі форми урядового впливу на структуру галузі виявляються через регуляцію якості продукції, її безпечності для здоров'я, стану навколишнього середовища, тарифів та іноземних інвестицій. Наслідком досягнення якості нової продукції та здійснення регулятивних заходів, хоча вони, без сумніву,

досягають певної соціальної мети, є те, що зростають капітальні вимоги, збільшується економія за рахунок масштабів шляхом упровадження вимог щодо дослідницької діяльності та контролю, у протилежному ж випадку погіршується становище менших фірм у галузі і зводяться бар'єри на шляху нових фірм.

14 ВХОДЖЕННЯ ДО ГАЛУЗІ ТА ВИХІД З НЕЇ

Входження до галузі має цілком очевидний вплив на її структуру, особливо тоді, коли його здійснюють сформовані фірми з інших галузей. Фірми входять до галузі в пошуках нових можливостей для зростання і збільшення доходів, що перевищують вхідні витрати (або витрати на подолання бар'єрів мобільності). Зростання галузі є найдієвішим сигналом для аутсайдерів про можливість майбутніх прибутків, навіть у випадку необґрунтованості таких припущень. Входження відбувається слідом за виникненням особливо наочних ознак майбутнього зростання, таких як регулятивні зміни, товарні інновації тощо.

Входження до галузі (шляхом придбання або внутрішнього розвитку) сформованої фірми є часто основною рушійною силою структурних змін у галузі. Сформовані фірми з інших ринків мають досвід і ресурси, які часто відрізняються від того, що є в існуючих фірм. Тому використання їх здатне змінити конкуренцію в новій галузі. Це часто буває основним мотивом для входження. Крім того, фірми з інших ринків можуть мати більше можливостей змінити структуру галузі, оскільки вони не скуті історичними стратегіями і можуть володіти більшою інформацією про технологічні зміни, які відбуваються поза межами галузі і допомагають успішно конкурувати в ній.

Вихід спричиняє структурні зміни шляхом зменшення кількості фірм і, можливо, посилення впливу провідних фірм. Фірми виходять з галузі тоді, коли перестають бачити можливість того, що віддача від капіталовкладень перевершуватиме альтернативну вартість капіталу. На шляху процесу виходу стоять вихідні бар'єри, що погіршує становище міцніших фірм, які залишаються, і може призвести до цінової війни та інших конкурентних явищ. Збільшення концентрації та ймовірність зростання прибутковості галузі у відповідь на структурну

перебудову фірми також пригнічуються присутністю вихідних бар'єрів.

Еволюційні процеси є знаряддям прогнозування змін у галузі. Вони створюють ґрунт для ключового стратегічного запитання; виявляють певну кількість ключових стратегічних сигналів або одиниць ключової стратегічної інформації.

Тому необхідно постійно зважати на структурні зміни, причиною яких можуть бути приховані процеси.

2.3 Ключові взаємозв'язки у процесі еволюції галузі

Зміни в галузі не проходять поступово самі собою, оскільки галузь є взаємозв'язаною системою. Зміна в одному з елементів структури має властивість спричиняти зміни в інших. Наприклад, інновація у сфері маркетингу може сприяти розвиткові нового сегменту ринку, а робота з останнім може призвести до змін у виробничому процесі, збільшуючи таким чином економію за рахунок масштабів. Фірма, котра першою зможе пожинати плоди цієї економії, отримає можливість розпочати зворотну інтеграцію, яка неминуче вплине на становище пропонентів, і так далі. Одна галузева зміна, таким чином, часто активізує ланцюгову реакцію, що спричиняє багато інших змін.

Видається загальноприйнятим фактом те, що з плином часу галузі набувають тенденції до консолідації, але з погляду загальної практики це твердження просто неправильне. Питання про вірогідність консолідації в галузі виявляє, можливо, найважливіший із взаємозв'язків між елементами структури галузі, а саме той, що передбачає конкурентне протистояння, бар'єри мобільності та вихідні бар'єри.

Концентрація галузі та бар'єри мобільності існують поруч. Якщо бар'єри мобільності високі і, особливо, якщо вони продовжують зростати, майже завжди збільшується концентрація. На сегменті ринку, що визначається стандартною якістю і репрезентує більшу його частину, вищенаведені стратегічні зміни значно підвищили бар'єри мобільності (інтенсивна реклама, розподіл у національному масштабі, швидкі темпи інновації тощо). У результаті більші фірми пішли далі від

менших, а нових фірм, здатних кинути їм виклик, виявилось мало.

Концентрація не відбувається у випадку низьких або спадаючих бар'єрів мобільності. Там, де бар'єри мобільності низькі, на місці неефективних фірм, що виходять з галузі, з'являються нові. Якщо хвиля виходів сталася через економічний спад або інше загальне явище, в концентрації галузі може спостерігатися тимчасове зростання. Але при перших ознаках зростання доходів та рівнів збуту в галузі почнеться процес входження до неї. Тому потрясіння, що відбувається в період зрілості галузі, не обов'язково вестиме до тривалої консолідації.

Вихідні бар'єри стримують консолідацію. Вихідні бар'єри утримують компанії в галузі навіть тоді, коли їхні надходження з капіталовкладень є нижчі, ніж звичайно. Навіть у галузях з відносно високими бар'єрами мобільності провідні фірми не можуть розраховувати на те, щоб пожинати плоди консолідації, якщо високі вихідні бар'єри утримують неефективні фірми в галузі.

Потенційний прибуток тривалого періоду залежить від майбутньої структури. У період дуже швидкого розвитку на початку життя галузі (особливо тоді, коли вдалося досягти початкового визнання продукції) рівні прибутку є звичайно високими. Проте, коли темпи зростання в галузі вирівнялись, настав період випробувань і зросла конкуренція витіснила слабші фірми. У такий регулятивний період всі фірми можуть страждати від фінансової скрути. Прибутковість фірм, що залишилися в галузі, залежатиме від рівнів бар'єрів мобільності, як і від деяких інших структурних рис галузі. Якщо бар'єри мобільності високі або значно зросли в міру визрівання галузі, фірми, що залишилися в ній, ймовірно, отримають міцне фінансове становище навіть на період нового спаду в темпах зростання. Проте, якщо бар'єри мобільності низькі, сповільнені темпи росту означатимуть кінець вищезгаданих прибутків галузі. Отже, зрілі галузі можуть і не мати тих прибутків, які були в період становлення.

Структурна зміна в галузі часто супроводжується змінами її меж. Еволюція галузі має чітку тенденцію до зміщення цих меж. Інновації в галузі або зміни, що викликають появу товарів-

замінників, можуть значно збільшувати розміри галузі, втягуючи велику кількість фірм у конкурентну боротьбу. Зниження витрат на транспорт відносно вартості деревини, наприклад, вивело пропозицію останньої на світовий ринок далеко за межі, окреслені континентами. Інновації, що підвищують надійність та зменшують вартість електронного обладнання, поставили їх у вигідне становище в конкуренції з охоронними службами. Структурні зміни, що полегшують для пропонентів процес інтегрування в галузі, можуть так само означати й те, що пропоненти самі перетворюються в конкурентів. Покупці, що у великих кількостях скуповують товари певних приватних фірм і диктують критерії дизайну, можуть виступати ефективними конкурентами у галузі виробництва. Частиною аналізу стратегічного потенціалу галузі є, без сумніву, аналіз можливостей зміни її меж.

Лекція 3

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗЕЙ У РОЗРІЗІ ОСНОВНИХ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНЦІЇ

План

- 3.1 Загроза входу конкурентів у галузь та шляхи її усунення.
- 3.2 Конкуренція серед існуючих фірм.
- 3.3 Вплив товарів-замінників на прибутковість галузі.
- 3.4 Роль покупців у визначенні ціни та якості товару.
- 3.5 Вплив постачальників на фірми, що працюють у галузі.
- 3.6 Структурний аналіз та стратегія конкуренції.

3.1 Загроза входу конкурентів у галузь та шляхи її усунення

Нові фірми, що входять у галузь, приносять нові потужності, прагнення здобути частку ринку, і часто — значні ресурси. Через це можуть падати ціни або зростати витрати фірм, що вже освоїлися в даній галузі, внаслідок чого прибутковість останніх зменшується. Компанії, що входять у

галузь шляхом придбання інших фірм, часто використовують свої ресурси, щоб струснути ринок. Отже, придбання фірми в певній галузі іншою компанією з намаганням посісти становище на ринку, очевидно, слід розглядати як вхід, навіть якщо при цьому не створюється цілком нова організація.

Загроза входу в галузь залежить від існуючих *вхідних бар'єрів*, а також від реакції, яку фірма-новачок може очікувати від існуючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, і/або новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою.

Вхідні бар'єри можна створювати шістьма основними способами:

1) *економія на масштабах виробництва*. Економія на масштабах означає зменшення витрат на одиницю продукції в міру зростання абсолютного обсягу продукції за період. Така економія перешкоджає входженню, змушуючи новачка збільшувати масштаби виробництва і ризикувати одержати відсіч від існуючих фірм або ж розпочинати з невеликих обсягів виробництва і зазнавати збитків. Обидва шляхи є небажаними. Економія на масштабах може існувати майже в кожній функціональній сфері бізнесу. Вона може стосуватися цілої функціональної сфери або виникати з конкретних операцій чи видів діяльності. Важливо досліджувати кожен компонент витрат окремо через конкретний зв'язок між витратами на одиницю продукції та масштабами.

Економія на масштабах виступає в ролі вхідного бар'єру там, де існує економія за вертикальною інтеграцією, тобто операції на послідовних етапах виробництва або розподілу;

2) *товарна диференціація*. Товарна диференціація означає, що вже існуючі фірми користуються ідентифікацією марки та прихильністю покупців завдяки проведеній рекламній кампанії, організації, сервісу, відмінності товарів або просто по праву першого в галузі. Диференціація створює вихідний бар'єр, змушуючи новачків витратити значні кошти і час на завоювання авторитету в покупців. Такі капіталовкладення у створення марочної назви особливо ризиковані, оскільки вони не виправдовуються у випадку невдалого входу;

3) *вимога інвестувань*. Необхідність вкладати значні фінансові ресурси, щоб успішно конкурувати, створює вхідний бар'єр, особливо якщо капітал вкладається в ризиковану чи збиткову попередню рекламу або дослідно-конструкторську діяльність. Капітал може знадобитися не тільки для виробничих будівель, але й для кредиту довір'я покупців, підтримки складських запасів або для покриття збитків на старті;

4) *перехідні витрати*. Вхідний бар'єр створюється наявністю перехідних витрат, тобто разових витрат фірми-покупця на перехід від товару одного постачальника до товару іншого. У перехідні витрати можуть входити вартість перепідготовки персоналу та нового допоміжного устаткування, витрати часу і грошей на перевірку надійності нового постачальника, потреба в технічній допомозі з боку нового продавця, створення нового дизайну товару чи навіть матеріальні витрати на розрив відносин. Якщо ці перехідні витрати є значними, новачки повинні радикально зменшити витрати чи поліпшити якість товару, щоб покупці переключилися на споживання їхньої продукції;

5) *доступ до каналів розподілу*. Вхідним бар'єром може бути потреба в забезпеченні розподілу свого товару. До тієї межі, доки надійні канали розподілу товару вже обслуговуються старими фірмами, нова фірма мусить переконати осіб, що займаються розподілом, прийняти її товар, пропонуючи цінові знижки; спільну рекламу зі знижкою та подібні заходи, що зменшують прибутки.

Чим більші обмеження для оптових чи роздрібних каналів розподілу товару та чим тісніше існуючі конкуренти, зв'язані з цими каналами, тим важчим є вхід до галузі. Існуючі конкуренти можуть мати з представниками каналів відносини, які ґрунтуються на тривалому співробітництві, високоякісному сервісі чи навіть виключному партнерстві, при якому канал розподілу повністю працює на конкретного виробника. Іноді цей вхідний бар'єр є таким високим, що для його подолання нова фірма повинна створити абсолютно новий канал розподілу;

б) *відносні перевитрати незалежно від масштабу*. Існуючі фірми можуть економити на витратах, що неможливо для потенційних конкурентів, які входять до галузі, незалежно від

їхніх розмірів та суми економії на масштабах. Найголовнішу роль відіграють такі чинники:

- запатентована технологія виробництва: ноу-хау чи характеристики дизайну, що є виключною власністю завдяки патентуванню або зберіганню в таємниці;

- сприятливий доступ до сировини: старі фірми можуть захопити кращі джерела сировини раніше і за цінами, що відбивають менший, ніж сьогодні, попит на сировину і/ або задовольнити передбачувані потреби;

- сприятливе розташування: старі фірми могли посісти сприятливі місця розташування до того, як ціни під дією ринкових сил піднялися вгору, відбиваючи реальну вартість;

- урядові субсидії;

- крива досвіду: в деяких видах бізнесу існує чітка тенденція зменшення витрат на одиницю продукції в міру того, як досвід фірми у виробництві цього продукту зростає. Витрати зменшуються, оскільки робітники вдосконалюють методи роботи і діють ефективніше, устаткування та виробничі процеси вдосконалюються, обладнання використовується оптимально, дизайн продукту змінюється, що полегшує виробничий процес, техніка виміру та контролю операцій вдосконалюється тощо.

Зменшення витрат із зростанням досвіду видається найбільш значним у тих сферах бізнесу, де використовується висококваліфікована праця, що здійснює складні операції, і/ або в комплексних складальних процесах (виробництво літаків, суднобудування). Вони майже завжди відіграють найголовнішу роль у фазах виходу на ринок та зростання в процесі розробки товару, з часом їх величина пропорційно зменшується.

Недосвідчені фірми-новачки зазнаватимуть більших, ніж досвідчені фірми, витрат, а тому змушені багато витратити на старті або встановлювати ціни, наближені до витрат, щоб із зростанням досвіду зрівнятися зі старими фірмами (якщо таке взагалі можливе). Досвідчені фірми (особливо фірма з найбільшою часткою ринку, що найшвидше накопичує досвід) завдяки малим витратам матимуть більше готівки для вкладення в нове устаткування та виробничі операції;

7) *урядова політика*. Уряд може обмежувати чи навіть забороняти вхід до галузей такими засобами, як ліцензування та обмеження доступу до сировини (наприклад, багаті на вугілля земельні площі та місцевості, придатні для гірськоколижного спорту). Більш завуальованими державними обмеженнями на вхід є такі види контролю, як стандарти забрудненості повітря та води, безпечність товарів та регулювання ефективності. Наприклад, вимоги контролю за забрудненістю можуть збільшити витрати, необхідні для входу, та рівень технології і навіть оптимальні виробничі площі. Норми тестування продукції, звичні в таких галузях, як харчова та інші, що мають відношення до здоров'я людини, можуть призвести не лише до збільшення капітальних витрат на вхід, але й дати сигнал існуючим у галузі фірмам про товар нового конкурента, завдяки чому вони можуть продумати стратегічний хід у відповідь. Урядова політика в таких сферах, звичайно ж, дає користь суспільству, проте для фірм-новачків часто має побічні наслідки, які не видно неозброєним оком;

8) *очікувана відсіч від існуючих конкурентів*. Очікування потенційним конкурентом реакції існуючих конкурентів також впливатиме на загрозу входу. Якщо від існуючих конкурентів очікується енергійна відсіч, що ускладнить перебування в цій галузі новачка, то вхід до галузі може бути заблоковано. Умови, що сигналізують про велику ймовірність сильного опору входженню до галузі такі:

- енергійний опір входу в минулому;
- вкорінені фірми, що мають ресурси, достатні для відсічі;
- вкорінені фірми, що тісно зрослися з даною галуззю та значними неліквідними активами в ній;
- повільне зростання галузі, що обмежує її здатність прийняти нову фірму без негативного впливу на обсяг збуту і фінансову діяльність вкорінених фірм.

Існує декілька додаткових властивостей вхідних бар'єрів, які є вирішальними з погляду стратегії.

По-перше, вхідні бар'єри змінюються зі зміною вищезгаданих умов.

По-друге, хоча вхідні бар'єри іноді зазнають змін з незалежних від фірми причин, стратегічні рішення фірми так само можуть мати значний вплив.

По-третє, деякі фірми можуть володіти ресурсами або навичками, що дозволяють їм подолати бар'єр на вході в галузь меншим коштом, ніж іншим фірмам. Здатність поділяти витрати також дає можливість для дешевшого входу до галузі.

3.2 Конкуренція серед існуючих фірм

Суперництво серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами — застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, введення нових товарів та максимальний рівень сервісу або гарантії. Суперництво відбувається тому, що один конкурент (чи більше) відчуває тиск з боку інших або бачить можливість поліпшити своє становище.

Деякі форми конкуренції, особливо цінова, не відзначаються стабільністю і цілком можуть погіршити становище в усій галузі з погляду прибутковості. Цінові знижки нехайно і без проблем повторюються конкурентами, а це зменшує виручку всіх фірм, незважаючи на досить високу цінову еластичність попиту в галузі. З другого боку, рекламні баталії можуть збільшити попит або підвищити рівень товарної диференціації в галузі на користь усім фірмам.

Конкуренція в деяких галузях характеризується як "войовнича", "запекла" тоді, як в інших галузях її називають "люб'язною" або "джентльменською".

Інтенсивна конкуренція є результатом кількох структурних факторів, що взаємодіють один з одним:

1) *численні або зрівноважені конкуренти*. Чим більша кількість суперників, тим більша ймовірність появи нових, творчих стратегічних ініціатив. Коли фірми досить зрівноважені в показниках розміру та наявних ресурсів, це створює нестабільність, оскільки одній або двом фірмам складно виграти конкурентну битву і зайняти лідируюче положення на ринку.

У багатьох галузях іноземні конкуренти, вкладаючи капітал у галузь або беручи безпосередню участь через інвестування

іноземного капіталу, відіграють важливу роль у галузевій конкуренції. Іноземні інвестори, маючи деякі відмінні характеристики, з метою структурного аналізу повинні все ж розглядатися як і вітчизняні конкуренти;

2) *повільне зростання в галузі*. Повільне зростання в галузі перетворює конкуренцію в гру за здобуття частки ринку для тих фірм, що прагнуть розширення. Конкуренція за частку ринку є значно мінливішою, ніж у ситуації, за якої швидке зростання в галузі гарантує поліпшення результату роботи фірмам завдяки лише їхньому перебуванню в галузі, а також там, де всі їхні фінансові та управлінські ресурси можуть використовуватися разом із розширенням галузі;

3) *великі постійні витрати або витрати на зберігання*. Постійні витрати в будь-якому випадку складають значну частку витрат на виробництво, але вартість однієї одиниці продукції знижується при повному або майже повному завантаженні потужностей. В тому випадку, якщо попит скорочується і завантаження потужностей зменшується, тиск зростаючої собівартості одиниці продукції штовхає фірми на укладання секретних угод про зменшення цін, на застосування спеціальних знижок та інших методів стимулювання продажу, що у свою чергу загострює конкурентну боротьбу.

Подібна ситуація виникає тоді, коли зберігати готовий продукт дуже складно або дорого. У цьому випадку фірми також можуть відчувати спокусу замаскувати ціни, щоб забезпечити збут;

4) *недостатня диференціація або невеликі перехідні витрати*. Там, де товар чи послуга не має певних відмінностей від інших товарів, вибір покупця значною мірою залежить від ціни та сервісу, а це змушує підвищувати ціни і конкурувати у сфері послуг. Такі форми конкуренції особливо нестійкі. З другого боку, товарна диференціація створює ізоляційний бар'єр від конкурентної боротьби, оскільки покупці мають уподобання та схильність до конкретних продавців. Однак, якщо витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на споживання іншої невеликі, конкуренція загострюється;

5) *продуктивність, що зростає великими стрибками*. Там, де економія за рахунок масштабів диктує умову, що

продуктивність повинна зростати великими стрибками, прирощення продуктивності можуть з часом зруйнувати галузеву рівновагу пропозиції та попиту, особливо там, де існує ризик появи цілого комплексу прирощень продуктивності. У галузі можуть періодично виникати надлишкова продуктивність і падіння цін. Умови, що призводять до хронічної пере продуктивності;

б) *відмінності між конкурентами*. Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням, особистими якостями та взаємозв'язком з батьківськими компаніями. Вони мають різні цілі та різні стратегії щодо того, як конкурувати, і можуть зіткнутися на ринку. Вони можуть переживати важкі часи, буквально читаючи наміри один одного і погоджуючись на певні "правила гри" у галузі. Вибір стратегії, який годиться для одного конкурента, може зашкодити іншим.

Іноземні конкуренти часто вносять у галузь значну різноманітність через їх різні обставини і часто різні цілі;

7) *високі стратегічні ставки*. Суперництво в галузі набуває ще більшої мінливості, якщо декілька фірм з метою досягнення успіху ставлять на карту дуже багато. Наприклад, диверсифікована фірма може надавати великого значення досягненню успіху в конкретній галузі для того, щоб продовжувати свою загальну корпоративну стратегію. Або ж іноземна фірма може відчувати сильну потребу вкоренитися на ринку іншої країни, щоб створити собі світовий престиж чи довіру до технології. У таких ситуаціях цілі цих фірм можуть бути не лише відмінними, але й дестабілізувати становище, оскільки вони означають експансію і потенційну готовність пожертвувати прибутковістю;

8) *високі вихідні бар'єри*. Вихідні бар'єри — це економічні, стратегічні та емоційні чинники, що змушують фірми конкурувати, хоча вони можуть одержувати незначну або навіть від'ємну віддачу від інвестицій. Їхні основні джерела такі:

- спеціалізовані активи: ті, що міцно пов'язані з конкретним бізнесом чи місцем розташування, мають незначну ліквідаційну вартість або значні витрати на переміщення чи конверсію;

- фіксовані витрати на вхід: сюди входять трудові угоди, витрати на переміщення до ринку, забезпечення запасними частинами і т. д.;

- стратегічний взаємозв'язок: взаємозв'язки між виробничим підрозділом та іншими підрозділами компанії в показниках іміджу, маркетингової спроможності, доступу до ринків фінансів, розподілу устаткування та ін.;

- емоційні бар'єри: небажання керівного складу приймати економічно обґрунтовані рішення щодо виходу спричиняється ідентифікацією з конкретним бізнесом, прихильністю до роботодавців, прагненням зробити кар'єру, гордістю та іншими причинами;

- урядові та суспільні обмеження: заборона уряду на вихід чи протидія йому через стурбованість можливим зростанням безробіття або регіональними економічними ефектами.

Коли вихідні бар'єри високі, надлишкові потужності не залишають галузі, а компанії, що програють у конкурентній боротьбі, не здають позицій, а чинять страшенний опір і через свою слабкість змушені йти на крайні заходи. Прибутковість цілої галузі внаслідок цього може довго залишатися низькою.

Фактори, що визначають інтенсивність конкуренції, можуть мінятися. Найпоширенішим прикладом є зміна зростання галузі, яку спричиняє її зрілість. У міру старіння галузі темпи її зростання сповільнюються, що призводить до інтенсивного суперництва, спадних прибутків і (часто) виходу фірми з ринку.

Ще одна важлива зміна в конкуренції відбувається тоді, коли придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальне обличчя фірми в галузі. Технологічні інновації можуть різко підняти рівень постійних витрат у виробничому процесі та посилити нестійке становище конкуренції.

3.3 Вплив товарів-замінників на прибутковість галузі

Усі фірми на ринку конкурують у широкому розумінні з тими галузями, що виробляють товари-замінники. Останні обмежують потенційну віддачу галузі, накладаючи верхню цінову межу на ціни, які фірми на ринку можуть призначати для одержання прибутку. Чим привабливішою виглядає перспектива

цінової конкуренції, запропонована заміниками, тим суворіше обмежуються прибутки в галузі.

Замінники не тільки обмежують прибутки у звичайні періоди, але й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання. Ці заміники можуть все більше обмежувати прибутковість, оскільки поточний виробничий цикл підприємств достатньо наростив продуктивність, щоб задовольнити попит (і навіть більше).

Ідентифікація товарів-замінників передбачає пошук інших товарів, що можуть виконувати таку ж функцію, як і товар, що є в галузі.

Становище товарів-замінників "Vis-a-vis" може бути причиною колективних дій у галузі. Наприклад, хоча рекламна діяльність однієї фірми може бути недостатньою, щоб підтримувати конкуренцію із заміником, інтенсивне та послідовне рекламування з боку всіх учасників ринку може значно поліпшити колективне становище галузі. Подібні аргументи застосовуються до колективної реакції у таких сферах, як удосконалення якості товару, маркетингові зусилля, забезпечення кращого доступу до товару тощо.

Найбільшої уваги заслуговують такі товари-замінники: 1) що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне протистояння з галузевим товаром; 2) що виробляються в галузях, які забезпечують найвищі прибутки. В останньому випадку заміники швидко вступають у дію, якщо певні теоретичні розробки посилюють конкуренцію в цих галузях та спричиняють зниження цін або вдосконалення якості товару. Аналіз таких тенденцій може мати важливе значення у прийнятті рішення — зайнятися стратегічною розробкою товару-замінника чи планувати стратегію з товаром-замінником як неминучим фактором впливу. У сфері охорони, наприклад, системи електронної тривоги є потенційним заміником. Більше того, вони можуть мати навіть більший вплив, оскільки система охорони, що базується на інтенсивному використанні людської праці, неминуче спричинить зростання витрат, тоді як електронна система діє надійніше і допомагає заощадити кошти.

3.4 Роль покупців у визначенні ціни та якості товару

Покупці конкурують з ринком, збиваючи ціни, змагаючись за вищу якість або кращі послуги та спонукаючи виробників до взаємної конкуренції, - і все це за рахунок прибутковості в галузі. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку порівняно із загальним бізнесом. Група покупців відіграє важливу роль за таких обставин:

1) *якщо вона є сконцентрованою або купує значні обсяги товару порівняно з обсягом збуту.* Якщо велика частка збуту купується певним споживачем, це посилює важливість результатів його бізнесу. Покупці-оптовики мають особливо великий вплив, якщо для галузі характерні значні фіксовані витрати, які підвищують ставки доти, доки виробничі потужності повністю не завантажуються;

2) *товар, який споживач купує на ринку, є значною часткою його витрат чи закупок.* У цьому випадку покупець схильний збільшувати обсяг необхідних ресурсів, щоб придбати товар за сприятливою ціною і робити покупки вибірково. Якщо товар на ринку становить незначну частку витрат покупця, він, звичайно, не так чутливо реагує на ціну;

3) *товар, куплений споживачем на ринку, є стандартним або недиференційованим.* Покупці, впевнені, що можуть завжди знайти альтернативних постачальників, можуть зіткнутися у двобої дві компанії, як це сталося, коли з ринку було витіснено алюміній;

4) *якщо група покупців має справу з незначними перехідними витратами.* Перехідні витрати, визначення яким ми дали вище, "прив'язують" покупця до конкретних продавців. І навпаки, влада покупця зростає, якщо продавець стикається з необхідністю перехідних витрат;

5) *якщо група покупців одержує низькі прибутки.* Низькі прибутки створюють потужні стимули до зменшення закупівельних витрат. Проте покупці з високими прибутками, як правило, не так чутливо реагують на ціну (звичайно, якщо товар

не становить значної частки їх витрат) і можуть створювати своїм постачальникам сприятливіші умови;

б) *якщо покупці створюють реальну загрозу зворотної інтеграції*. Якщо покупці частково інтегровані або ж створюють реальну загрозу зворотної інтеграції, вони цілком можуть вимагати торговельних знижок. Влада покупців може частково нейтралізуватися тоді, коли фірми на ринку створюють загрозу прогресивної інтеграції в галузь покупців;

7) *галузевий продукт не має особливого впливу на якість товарів чи послуг покупців*. Коли якість товарів покупців зазнає істотного впливу галузевого продукту, покупці, як правило, не так чутливі до ціни;

8) *якщо покупець володіє повною інформацією*. Повна інформація про попит, фактичні ринкові ціни і навіть витрати постачальника, якою володіє покупець, звичайно, дає йому більшу перевагу, ніж відсутність її. Маючи повну інформацію, покупець може швидше гарантувати собі отримання найсприятливіших цін і протидіяти заявам постачальників щодо неможливості знижок.

Більшість цих джерел купівельної влади стосується як звичайних споживачів, так і покупців товарів промислового призначення чи комерсантів; необхідно лише враховувати відносини покупця з продавцем. Наприклад, споживачі можуть чутливіше реагувати на ціну, якщо вони купують недиференційовані товари, дорогі порівняно з їхніми доходами, або ж тоді, коли якість товару не має для них особливого значення.

Купівельна влада оптових та роздрібних торговельників визначається однаковиими правилами, з одним істотним зауваженням. Роздрібні торговельники при укладанні угоди можуть одержати значну перевагу над виробниками, якщо вони здатні впливати на купівельні рішення споживачів. Так само оптовики можуть користуватися перевагою, якщо вони спроможні впливати на купівельні рішення роздрібних торговельників чи інших фірм, яким вони збувають товар.

Якщо чинники, описані вище, міняються під впливом часу або внаслідок стратегічних рішень компанії, то купівельна влада покупців, природно, зростає або зменшується. На ринку готового одягу, наприклад, коли покупці (універмаги та магазини одягу) зазнали більшої концентрації і ринок почали контролювати великі торговельні мережі, галузь відчула на собі зростаючий тиск, а її граничні прибутки зменшилися. Галузь не змогла диференціювати свій товар чи генерувати перехідні витрати, які обмежили б мобільність покупців та нейтралізували негативні тенденції, і тут не допоміг навіть приплив імпортованих товарів.

Вибір компанією групи своїх покупців слід розглядати як визначальне стратегічне рішення. Компанія може поліпшити своє стратегічне становище, знаходячи покупців, які мають найменший зворотний вплив на неї — інакше кажучи, займаючись добром покупців. Усі групи покупців товарів даної компанії дуже рідко користуються однаковою владою. Навіть якщо компанія продає товар на одному-єдиному ринку, то й тут існують різні сегменти. Одні з них мають меншу владу (тут, отже, не такі чутливі до ціни), ніж інші. Наприклад, ринок товарів-замінників для більшості продуктів не такий чутливий до ціни, ніж ринок ЕОМ.

3.5 Вплив постачальників на фірми, що працюють у галузі

Постачальники при укладанні угоди можуть мати вплив на учасників галузі, загрожуючи підвищити ціни чи знизити якість своїх товарів або послуг. Так, впливові постачальники можуть одержувати великі прибутки з галузі, що не здатна покрити зростання своїх витрат у своїх власних цінах.

Обставини, за яких постачальники мають вплив, як правило, відбивають ті умови, що посилюють владу покупців. Група постачальників має значний вплив за таких обставин:

1) *у групі, де домінують кілька компаній, концентрація вища, ніж у галузі-покупця.* Постачальники, що продають товар більш розрізненим фірмам, звичайно, зможуть мати значний вплив у питаннях цін, якості та строках поставки;

2) ця група не зобов'язана задовольнятися іншими товарами-замінниками, що пропонуються певною галуззю. Влада навіть великих, впливових постачальників може контролюватися, якщо для їхніх товарів існують заміники. Наприклад, виробники альтернативних ароматизаторів запекло конкурують за різні сфери застосування, хоча окремі фірми є великими порівняно з окремими покупцями;

3) галузь не є важливим покупцем для групи постачальників. Якщо постачальники збувають товар кільком галузям, а на конкретну галузь не припадає значної частки збуту, постачальники більш схильні застосувати свій вплив. Якщо галузь належить до найбільших покупців, успіх постачальників тісно пов'язуватиметься з нею, і останні створюватимуть для неї сприятливі умови через пільгове ціноутворення, допомогу в таких сферах, як дослідно-конструкторська діяльність та утворення лобістських угруповань;

4) товар постачальників — важливий ресурс для бізнесу покупця. Такий ресурс є важливим для успішного виробничого процесу покупця чи якості його товару, що посилює вплив постачальника. Це особливо справедливо там, де ресурс не зберігається, а в такий спосіб покупець одержує можливість утворювати складські запаси;

5) товари групи постачальників є диференційованими або ж група збільшує перехідні витрати покупця. Диференціація або перехідні витрати, що поставлені перед покупцями, обмежують можливість їх вибору, що призводить до взаємної конкуренції постачальників. Якщо постачальник має справу з перехідними витратами, ефект є прямо протилежний;

6) група споживачів становить реальну загрозу прогресивній інтеграції. Це означає перевірку здатності галузі поліпшити умови, на яких товар купується.

Зазвичай постачальником вважається інші фірми, проте працю слід також ставити в один ряд із постачальником, причому з таким, що має значний вплив у багатьох галузях. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Принципи визначення потенційного впливу

робочої сили подібні до щойно описаних. Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є ступінь її організації і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним.

Умови, що визначають вплив постачальників, не тільки підлягають змінам, але й також часто бувають за межами контролю фірми. Проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може деколи поліпшити своє становище через стратегію. Вона може посилити свою загрозу зворотної інтеграції, прагнучи усунути перехідні витрати тощо.

3.6 Структурний аналіз та стратегія конкуренції

Коли чинники, які впливають на конкуренцію в певній галузі, та причини, що породжують їх, піддаються діагнозу, компанія отримує можливість оцінити свої слабкі й сильні сторони співвідносно з галуззю в цілому.

Ефективна стратегія конкуренції набуває наступального чи оборонного характеру для забезпечення обороноздатності за існуючих п'яти чинників конкуренції. Загалом це передбачає декілька можливих підходів:

- позиціонування компанії таким чином, що її потенціал формує найкращий захист проти існуючого тиску чинників конкуренції;
- вплив на рівновагу сил шляхом стратегічних ходів для покращення відносного становища компанії;
- прогнозування деформації чинників конкуренції та здатність реагувати на неї з найбільшою вигодою для вибору стратегії, необхідної в умовах нової конкурентної рівноваги до моменту виявлення цього факту конкурентами.

Позиціонування

За першого підходу структура галузі приймається за належне, а слабкі й сильні сторони компанії приводяться у відповідність до неї. Стратегію можна розглядати як формування

захисту проти чинників конкуренції або ж як знаходження тих позицій у галузі, де ці чинники найслабші. Знання можливостей компанії та причин існування чинників конкуренції дає бачення тих ділянок, де компанія повинна протистояти конкуренції, і тих ділянок, де вона може уникати її. Якщо дана компанія є, скажімо, низькозатратним виробником, вона, можливо, віддаватиме перевагу впливовим покупцям, пильнуючи за тим, щоб пропонуваній товар не страждав від конкуруючих замінників.

Здійснення впливу на рівновагу

Компанія може розробляти наступальну стратегію. Така політика покликана не лише протидіяти самим чинникам конкуренції; вона має на меті видозмінювати їх причини.

Інновації в маркетинговій діяльності можуть породжувати марочну ідентифікацію або, інакше кажучи, визначати ті риси, котрі диференціюють товар. Капіталовкладення в широкомасштабні проекти або вертикальна інтеграція здатні впливати на вхідні бар'єри. Частково рівновага сил є результатом зовнішніх факторів, а частково — результатом контролю компанії. Структурним аналізом можна користуватися для ідентифікації ключових факторів, що стимулюють конкуренцію в певній галузі, і, таким чином, тих ділянок, де стратегічні вияви впливу на рівновагу даватимуть найкращу віддачу.

Експлуатація зміни

Еволюція галузі стратегічно важлива передусім тому, що означає зміни в структурних джерелах конкуренції. В банальній схемі життєвого циклу продукту в рамках розвитку галузі, наприклад, зростання йде врівень зі змінами, рекламування занепадає в міру визрівання бізнесу, і компанії набувають тенденції до вертикальної інтеграції.

Ці ознаки, взяті окремо, не мають вирішального значення; критично важливим є те, чи впливають вони на структурні джерела конкуренції.

Очевидно, тенденції, яким надається першочергова увага з погляду стратегії, впливають на найважливіші джерела конкуренції в галузі, а також і висувають на перший план нові структурні чинники.

Для прогнозування можливої прибутковості галузі можна скористатися структурним аналізом. У довготривалому плануванні завдання полягає в тому, щоб дослідити кожен чинник конкуренції, спрогнозувати масштаб кожного основного фактора впливу, а потім намалювати комплексну картину потенційної прибутковості галузі. Результат такого аналізу може істотно відрізнятись від існуючої структури галузі.

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.: Спец.лит., 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 1

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. Фей