

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**  
**Кафедра економіки та управління виробничим**  
**і комерційним бізнесом**

**В. Л. Дикань, О. В. Шраменко**

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*Конспект лекцій*

**Частина 1**

**Харків – 2017**

Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія

підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – Ч. 1. – 58 с.

Даний конспект лекцій розкриває частину першого змістового модуля дисципліни “Конкурентна стратегія підприємства”. Подано основи проведення аналізу конкурентів і формулювання конкурентної стратегії, наведено основні етапи аналізу, а також описано різні підходи до створення і реалізації стратегії. Даний конспект лекцій може використовуватися як теоретичне джерело при написанні дипломної роботи.

Конспект лекцій рекомендується для студентів спеціалізацій «Економіка підприємства» та «Підприємництво» другого (магістерського) рівня всіх форм навчання.

Іл. 3, табл. 2, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 31 березня 2017 р., протокол № 10.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

В. Л. Дикань, О. В. Шраменко

## КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Конспект лекцій*

Частина 1

Відповідальний за випуск Шраменко О. В.

Редактор Буранова Н. В.

---

Підписано до друку 20.04.17 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Лекція 1. Конкурентна стратегія як основа конкурентної боротьби.....	5
1.1 Визначення, об'єкт, предмет і завдання конкурентної стратегії.....	5
1.2 Види конкурентних стратегій.....	8
1.3 Ризики базових конкурентних стратегій.....	17
Лекція 2. Еволюція галузі та її вплив на формування конкурентної стратегії.....	19
2.1 Життєвий цикл галузі (ЖЦГ).....	19
2.2 Модель життєвого циклу ADL.....	20
2.3 Еволюційні процеси.....	22
Лекція 3. Структурний аналіз галузей у розрізі основних чинників конкуренції.....	38
3.1 Загроза входження конкурентів у галузь та шляхи її усунення.....	38
3.2 Конкуренція серед існуючих фірм.....	44
3.3 Вплив товарів-замінників на прибутковість галузі.....	45
3.4 Роль покупців у визначенні ціни та якості товару.....	49
3.5 Вплив постачальників на фірми, що працюють у галузі.....	51
Список літератури.....	53
Додаток А.....	55

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств. Важливе місце у стратегічній діяльності підприємств посідає конкурентна стратегія, яка, використовуючи конкурентні переваги підприємства, забезпечує його стратегічну конкурентоспроможність.

Тому підготовка кадрів якісно нового рівня має передбачувати вивчення таких дисциплін, які формують у них стратегічне мислення та навички розроблення ефективних управлінських рішень.

Дисципліна “Конкурентна стратегія підприємства” в навчальних планах належить 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.

**Головною метою курсу** “Конкурентна стратегія підприємства” є формування у студентів навичок проведення адекватної оцінки зовнішнього середовища і вироблення вміння приймати оптимальні управлінські рішення з урахуванням проявів конкурентної боротьби.

**Предметом** вивчення дисципліни є основні аспекти проведення конкурентного аналізу галузі та формування конкурентної стратегії.

Структура курсу складається з трьох змістових блоків.

- 1 Загальні основи проведення конкурентного аналізу галузі.
- 2 Особливості аналізу конкурентних сил підприємства та формулювання конкурентної стратегії
- 3 Характеристика родового середовища галузі та визначення конкурентної стратегії.

Дисципліна “Конкурентна стратегія підприємства” ґрунтується на дисциплінах “Стратегія підприємств”, “Маркетинг”, “Економіка підприємств”, “Забезпечення конкурентоспроможності підприємств”, “Менеджмент” та має тісний зв'язок з дисципліною “Стратегічне управління підприємством”. Знання, отриманні при

вивченні дисципліни, використовуються при написанні магістерської роботи.

## **ЛЕКЦІЯ 1. Конкурентна стратегія як основа конкурентної боротьби**

1.1 Визначення, об'єкт, предмет і завдання конкурентної стратегії.

1.2 Види конкурентних стратегій.

1.3 Ризики базових конкурентних стратегій.

### **1.1 Визначення, об'єкт, предмет і завдання конкурентної стратегії**

*Конкурентна стратегія* – це набір методик та ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і укріплення позиції на ринку.

**Мета конкурентної стратегії** – досягнення переваги над конкурентами у пропонуванні товарів і послуг. Ядро конкурентної стратегії підприємства складає внутрішня діяльність з надання більш високої, ніж у конкурентів, споживчої цінності. Крім того, в конкурентну стратегію входять наступальні і захисні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей та вигідної конкурентної позиції, а також тактичні дії, здійснювані при зміні ринкової кон'юнктури.

Другу половину ХХ ст. називають точкою відліку систематичних досліджень щодо конкурентних стратегій. Разом з тим, важливо відстежити коли саме і за яких умов теоретики та практики основні зусилля спрямовували на конкурентну боротьбу, формування і реалізацію конкурентних стратегій.

Перші дослідження щодо розроблення конкурентних стратегій пов'язані з ім'ям М. Портера. Сучасні дослідники у сфері стратегічного планування часто використовують і удосконалюють напрацювання М. Портера, що стосуються конкурентних стратегій, отже, в економічній літературі міститься багато трактувань поняття “конкурентна стратегія”.

Основні підходи до визначення поняття “конкурентна стратегія підприємства” подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття “конкурентна стратегія підприємства”

Автор	Сутність поняття “конкурентна стратегія підприємства”
Г. Азоев	“... план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку”
І. Ансофф	“... стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)”
А. Іванов	“... пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації такий стан, що надасть їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил”
Ю. Іванов	“... ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі”
М. Книш	“... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п’яти сил конкуренції”
М. Портер	“... спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі”
А. Томпсон, А. Стрікланд	“... розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі”
Н.Тренъов	“... стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфеля бізнесів у різних видах діяльності”
З.Шершньова	“... це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага”

Слід зазначити, що у процесі еволюції підходи до визначення конкурентної стратегії набули змін. Перші дослідження проблем формування конкурентної стратегії базувалися на теорії конкурентної боротьби М. Портера, зокрема виявленні і реалізації конкурентних переваг. У подальшому,

згідно з теорією підприємницьких екосистем, виникла думка, що необхідно не боротися з конкурентами, а уникати їх. Пізніше вона переросла в концепцію «співконкуренції», яка полягає в тому, що бізнес порівнюють із грою, а стратегія має поєднувати елементи конкуренції та співпраці.

**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 чинники, 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 відносно значення: оскільки зовнішні чинники, як правило, впливають на всі фірми галузі, справа полягає в різних можливостях фірм пристосовуватися до цього впливу.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників, які ще називають детермінантами конкурентної стратегії 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 (де жодна фірма не отримує великих прибутків) до відносно несуворих (де високі прибутки одержує багато фірм).

**Завдання** конкурентної стратегії для певної компанії – дістати такого становища в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Оскільки сукупний вплив цих чинників може болісно позначитися на всіх конкуруючих фірмах, найкращим способом розроблення стратегії є проведення поглибленого аналізу джерел кожного чинника.

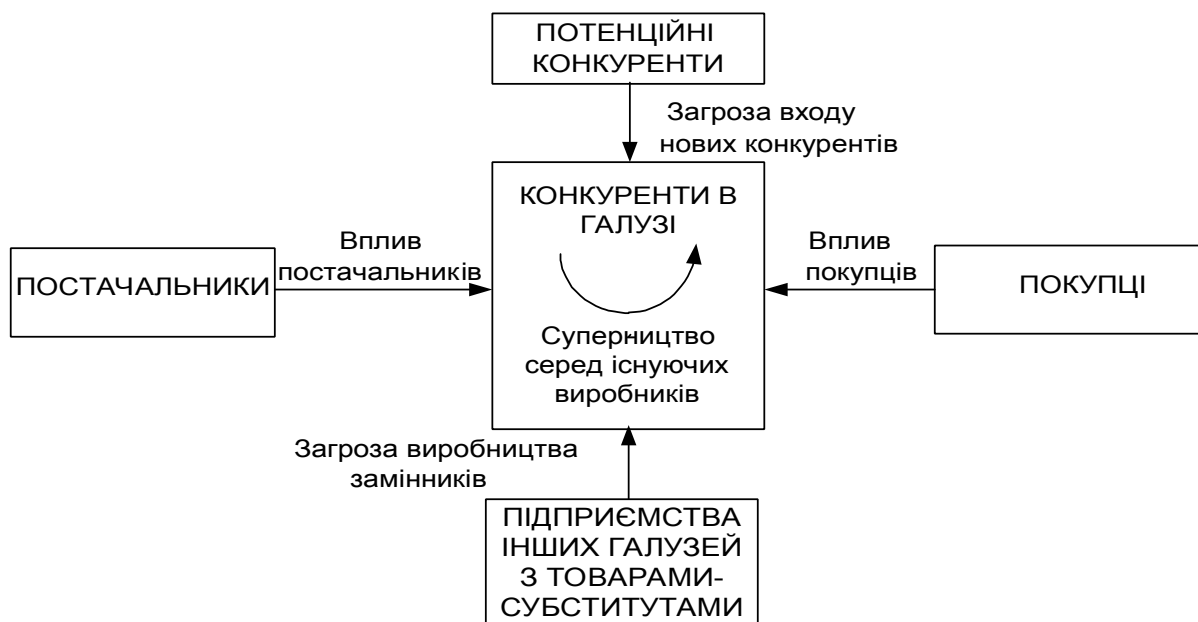


Рисунок 1.1 – Основні чинники конкуренції

Знання глибинних джерел тиску з боку конкурентів висвітлює найважливіші сильні та слабкі місця компанії, стимулює позиціонування фірми у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу, і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб чи то у вигляді можливостей, чи то загроз для фірми. Розуміння цих джерел буде також корисним у дослідженні сфер для диверсифікації, хоча основний наголос тут робиться на стратегії в окремих галузях.

## 1.2 Види конкурентних стратегій

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги – лідерство у витратах, диференціацію, фокусування на сегменті.

Перша із стратегій – **стратегія найменших сукупних витрат**, найпоширеніша в 1970-х роках через популяризацію



концепції кривої досвіду, спрямована на досягнення мінімуму сукупних витрат у галузі.

Лідерство в цій сфері вимагає:

1) створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом;

2) енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами;

3) уникання граничних купівельних рахунків;

4) мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо.

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.

Отримання фірмою становища низьковитратної часто досягається шляхами: володіння значною часткою ринку чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати дизайну товарів, які було б нескладно виробляти, підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низьковитратної стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступального ціноутворення і витрат на старті з метою завоювати частку ринку. Велика частка ринку, у свою чергу, може сприяти економії при закупівлях, що й далі зменшує витрати. При досягненні низьковитратної позиції остання гарантує високі граничні прибутки, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення фірмою становища низьковитратної.

Становище низьковитратної 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. Становище низьковитратної фірми 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, оскільки дає можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси. Чинники, що приводять до становища низьковитратної фірми, як правило, також створюють надійні вхідні бар'єри в показниках економії за рахунок масштабів чи в перевагах за рівнем витрат. Нарешті, це звичайно ставить фірму у сприятливе становище стосовно проблеми замінників порівняно з її конкурентами. Отже, становище низьковитратної фірми захищає її від усіх п'яти чинників конкуренції, оскільки торгування може тільки продовжувати зменшувати прибутки доти, доки не зійде зі сцени останній найсильніший конкурент, і оскільки найсильніші конкуренти першими постраждають під тиском конкуренції.

Другою загальною стратегією є *диференціація* продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Підходи до диференціації можуть бути різними, зокрема це створення:

- 1) іміджу, дизайну чи марки;
- 2) технології;
- 3) сервісу для покупців тощо.

В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Слід наголосити, що стратегія диференціації не дає змоги 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 і, як наслідок, меншій 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 несумісне з великою часткою ринку. Проте найчастіше диференціація йтиме у розріз із статусом низьковитратної 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.

Останньою із загальних стратегій є *зосередження* на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку: 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 під час розроблення 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 чи менших витрат при обслуговуванні даної групи або того й іншого. Навіть якщо стратегія зосередження не дає змогу зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж таки досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформувавши конкурентну стратегію.

За А. Юдановим, розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємств, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їх розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Основні особливості перелічених стратегій наведено в таблиці 1.2.

Реалізуються зазначені стратегії на відповідних типах підприємств (віоленти, комутанти, патієнти та експлеренти).

Таблиця 1.2 – Характеристика конкурентних стратегій (за А. Юдановим)

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДПРР	Конкурентні переваги
Віолентна	масове	великий	висока	великі	висока продуктивність
Патієнтна	спеціалізоване	великий, середній, малий	висока	середні	пристосованість до ринку
Комутантна	універсальне	малий	низька	малі	гнучкість
Експлерентна	експериментальне	середній, малий	низька	великі	випередження у нововведеннях

Також вчений до кожного з підприємств за аналогією до певного типу біологічної поведінки підібрав окремих представників світу фауни.

Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг. До них належать три різновиди організацій: "горді леви", "могутні слони" та "неповороткі бегемоти". "Горді леви" — перша стадія в розвитку гігантських підприємств-віолентів, які швидко ростуть завдяки успіху своєї продукції на ринку й слабо диверсифіковані. Вони переважно є лідерами технічного прогресу в галузі. "Могутні слони" – наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються особливо великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філіалів. "Неповороткий бегемот" – завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає чималі розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для нього характерна надзвичайно широка диверсифікація (розпорошення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання. Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й добротними товарами та послугами.

Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів ("хитрих лисиць"), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегмента ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні вироби незамінні для відповідної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживача.

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг — кафе, перукарні, косметичні салони тощо.

Експлерентна стратегія передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку. Основною конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження принципових нововведень (ці підприємства порівнюють з ластівками, які першими повертаються після зими). Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлеренти прагнуть “перевернути” ринок, хоча це трапляється не так вже й часто. За даними американських дослідників, досягають успіху лише 15 % підприємств, хоча їхня роль велика.

Таким чином, конкурентна стратегія залежить від типу підприємства.

Будь-яка конкурентна стратегія зможе забезпечити собі конкурентну перевагу здебільшого за рахунок наступальних стратегічних дій. Оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але вкрай рідко допомагають її сформувати.

Виділяють *шість основних типів наступальних дій*:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх;
- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів і ніш;
- партизанська війна;
- випереджальні удари.

Важливе значення для вибору конкурентної стратегії має і конкурентна позиція підприємства на ринку. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, Ф. Котлер виділив чотири типи конкурентних стратегій: *лідера, атакування лідера (претендента на лідерство), послідовника (переслідування лідера) та фахівця (новачка або “нішера”*).

*Стратегія лідера* реалізується тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані його конкурентами. Це підприємство є “еталоном”, з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються його атакувати,

наслідувати або позбутися. До категорії лідерів належать найвідоміші фірми або марки: "Проктер енд Гембл", "Ай Бі Ем", "Кодак", "Ренк Ксерокс" тощо.

Підприємство-лідер може застосовувати декілька стратегій.

- Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно підприємство-лідер, яке найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦ продукції, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

- Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує підприємство-новатор, яке атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій і технологічне удосконалення з метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо). Класичними прикладами можуть бути відносини між "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола", "Кодак" і "Полароїд".

- Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку підприємством-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається здебільшого в сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

- Стратегія демаркетингу передбачає зменшення частки ринку підприємством-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід підприємства на нові ринки, де воно не займає домінуючих позицій.

*Стратегія атаківання лідера.* Для підприємств, які не мають становища лідера, привабливою є стратегія його атаківання. Мета агресивної стратегії — зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для

атаки лідера, оцінка його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки — фронтальну та флангову.

- Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких самих засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил підприємства, яке атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

- Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропонування товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські фірми в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір, та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

*Стратегію переслідування лідера (послідовника)* вибирає підприємство, яке утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що підприємство не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Стратегії підприємств, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: вони орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформувати й реалізувати стратегію. Отже, ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її



керівника, а найпевніше його турботу про забезпечення напряму розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку.

*Стратегія новачка* (фахівця, «нішера») збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером, — стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля новачка, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний із технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

Підсумовуючи вищезазначене та зважаючи на те, що у ринкових умовах можуть зростати тільки конкурентоспроможні підприємства, відповідно до класифікації підприємств визначають базові стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності. Вони залежать від видів та масштабів діяльності підприємства на ринку, його позиції на даному ринку, стадії життєвого циклу підприємства та галузі, в якій воно функціонує, тощо.

### **1.3 Ризики базових конкурентних стратегій**

Переважно при виборі загальних стратегій існує два види ризику: перший – нездатність вибрати певну стратегію чи дотримуватися її; другий – заради здобуття стратегічної переваги ризик 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 криють 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 низьковитратними 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 слід 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. Еволюція галузі та її вплив на формування конкурентної стратегії**

2.1 Життєвий цикл галузі (ЖЦГ).

2.2 Модель життєвого циклу ADL.

2.3 Еволюційні процеси.

Еволюція в галузі має вирішальне значення для формування стратегії. Вона може збільшувати чи зменшувати основну привабливість галузі як об'єкта інвестування і часто може вимагати від підприємств, які працюють у 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 із необхідністю запровадження змін, а вигреш від найкращої стратегії найбільший у того підприємства, яке першим впровадило її.

### **2.1 Життєвий цикл галузі (ЖЦГ)**

Основою для прогнозування ймовірного напрямку еволюції галузі є концепція життєвого циклу товару.

Якщо у товарів є свій власний життєвий цикл, то є він й у галузей, які виробляють ці товари.

Життєвий цикл галузі – це еквівалент життєвого циклу товару з боку пропонування. Якщо галузь пов'язана з

виробництвом асортименту товарів, її життєвий цикл, ймовірно, буде тривалішим, ніж у галузі з одиничним товаром.

Традиційно життєвий цикл складається з чотирьох фаз: зародження, зростання, зрілість і занепад (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.

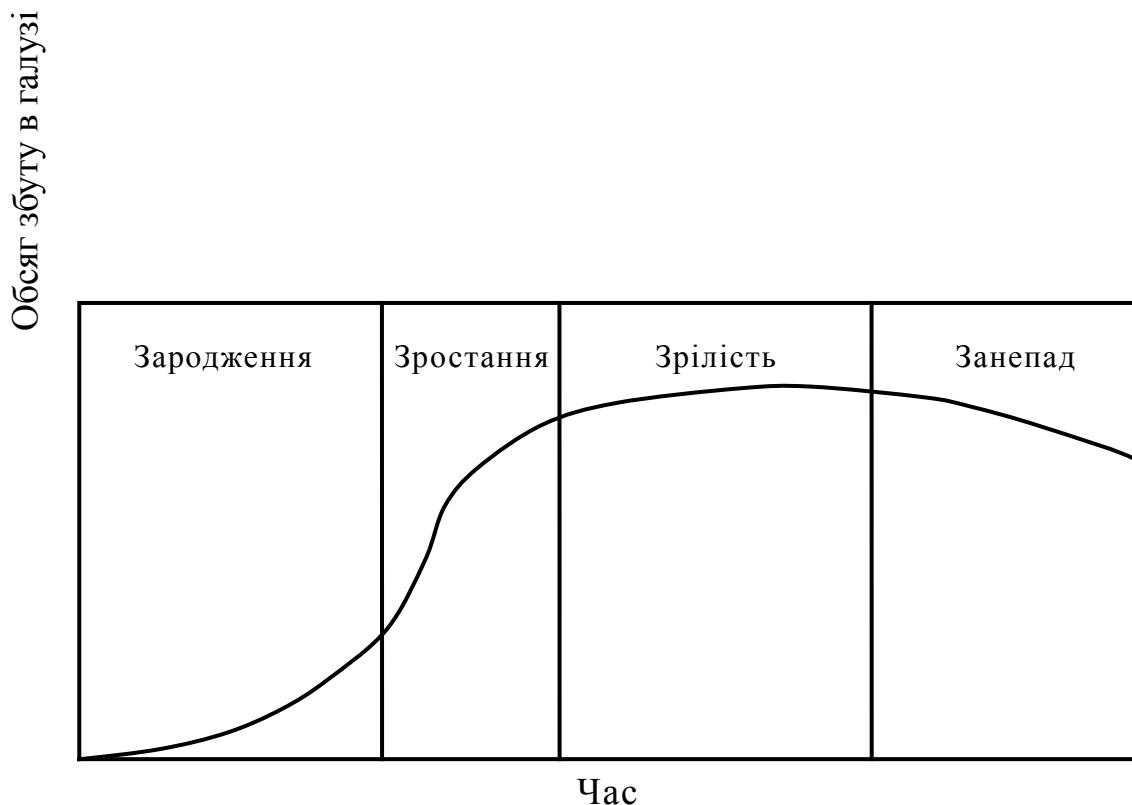


Рисунок 2.1 – Стадії життєвого циклу галузі

Упродовж життєвого циклу галузі природа конкуренції зазнаватиме змін.

## 2.2 Модель життєвого циклу ADL

Модель Артура де Літла (ADL) була розроблена відомою консалтинговою фірмою Arthur D. Little. Спеціалісти ADL дотримуються описаної вище концепції життєвого циклу галузі. Головне теоретичне положення моделі ADL полягає у тому, що і окремий вид бізнесу будь-якої компанії може перебувати на одній з указаних стадій життєвого циклу, і, відповідно, його треба аналізувати саме у зв'язку з цією стадією (рисунок 2.2).

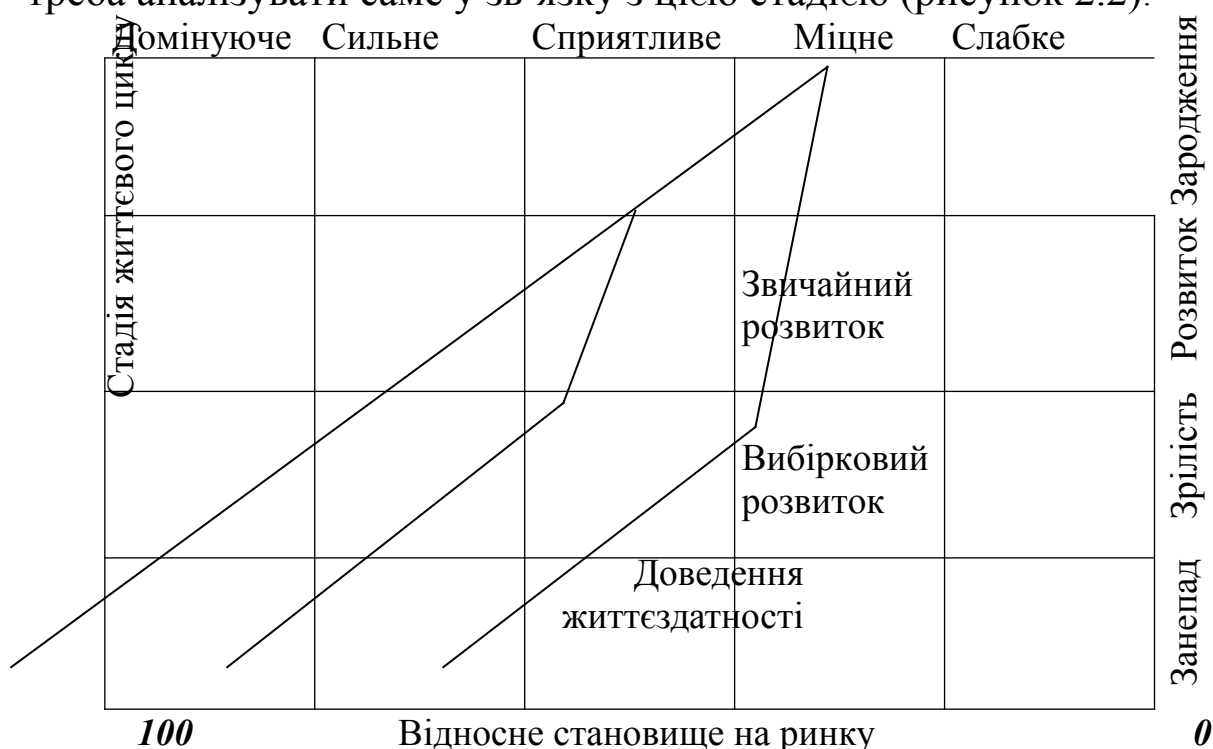


Рисунок 2.2 – Графічне зображення моделі ADL

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називається ще одна позиція (шоста) – нежиттєздатна, яка, щоправда, найчастіше не розглядається. Кожний сектор бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне

становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій відповідно є 20 можливих позицій бізнесу.

Крім відображення конкурентного становища стратегічної одиниці бізнесу (СОБ), модель містить інформацію про її фінансовий внесок у господарський портфель. Для цього у відповідній комірці матриці наводять цифру, яка виражає її внесок у певний показник (наприклад, частки обсягу продажу і активів СОБ у продажах і активах компанії). Сумарні значення за стовпцями і рядками матриці вказують на полях. У такому разі про збалансованість портфеля можна судити на підставі відносного розподілу фінансових індикаторів по осі Y (сумарне значення кожного рядка). Позиція конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу компанії. Залежно від становища певного бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Процес застосування матриці ADL складається з трьох етапів.

1 *Простий (природний) вибір*. Стратегія СОБ визначається відповідно до її позиції на матриці ADL. За цих умов галузь природного вибору охоплює кілька квадратів матриці.

2 *Специфічний вибір*. Він визначається позицією СОБ на матриці і виступає загальним принципом поведінки (наприклад, необхідно вкладати інвестиції в розвиток).

3 *Уточнені стратегії*. На даному етапі організації пропонується набір уточнених стратегій відповідно до кожного специфічного вибору і сформульованих на основі показників господарської діяльності. Пропонуються 24 такі стратегії (таблиця А.1). Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Littel у методику прийняття стратегічних рішень. По суті, вибір такої стратегії — це крок від стратегічних до оперативних рішень.

У додатку А наведено 20 варіантів можливих позицій СОБ, які відповідають клітинкам на рисунку 2.2. Кожній позиції залежно від накопиченого досвіду відповідають прогнозована оцінка прибутку, грошових потоків, інвестицій і типові стратегії діяльності.

Суттєвою перевагою даної моделі перед вже розглянутими є те, що вона пропонує для кожної позиції бізнесу в матриці набір конкретних стратегій діяльності.

### **2.3 Еволюційні процеси**

Кожна галузь має початкову структуру: вхідні бар'єри, вплив покупців та постачальників тощо, – яка існує з початку існування галузі. Ця структура, як правило (хоча й не завжди) є далекою від того вигляду, якого галузь набуде пізніше в процесі свого розвитку. Початкова структура виникає з комбінації базових економічних і технічних характеристик галузі, початкових обмежень незначних обсягів галузі, навичок і ресурсів компаній, що входитимуть 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, що 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. Незважаючи на потенційну можливість структурної зміни, галузь може насправді не змінитися, оскільки жодна з фірм не розробить дійсно нового маркетингового підходу, або ж потенційної економії за рахунок масштабів може бути й не досягнуто, оскільки жодна з фірм не володітиме коштами для спорудження повністю інтегрованих виробничих потужностей або просто через те, що жодна з фірм не схильна думати про витрати.

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

- зміни темпів зростання галузі в довгостроковому періоді;
- зміни в сегментах ринку, що обслуговуються;
- накопичення покупцями знань про продукт;
- зниження рівня невизначеності;
- розповсюдження прав інтелектуальної власності;
- нагромадження досвіду (крива навчання);
- розширення (чи скорочення) масштабів виробництва;
- зміни вартості вихідних ресурсів та курсів валют;
- освоєння нової продукції;
- маркетингові інновації;
- інновації у виробничому процесі;
- структурні зміни в суміжних галузях;
- зміни в політиці уряду;
- вхід до галузі нових конкурентів та вихід з неї старих.

Розглянемо кожен з еволюційних процесів, приділяючи особливу увагу його детермінантам, його відносинам з іншими процесами та його стратегічним аспектам.

### ***Зміни темпів зростання галузі в довгостроковому періоді***

Зміна темпів зростання галузі в довготривалому періоді – важливий чинник, оскільки він впливає на співвідношення попиту і пропонування, на легкість проникнення на ринок та виходу з нього і на те, наскільки складно фірмі досягти збільшення обсягу продажу. Це є найпоширенішим явищем, що веде до зміни структури галузі.

Існує п'ять основних зовнішніх причин, за яких відбувається зміна темпів зростання галузі в довготривалому періоді:

#### ***1 Демографічний чинник.***

На ринку споживчих товарів демографічні зміни є одним з основних чинників, який визначає кількість покупців певного товару, а отже, темп зростання попиту на цей товар. Група потенційних покупців товару може включати всі домогосподарства даного регіону, проте вона звичайно



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.

Вплив демографічних змін частково спричиняється еластичністю доходу, яка означає зміну в попиті покупця на товар, викликану зміною в рівні його доходу. Іноді галузі можуть зміщувати свої товари вгору чи вниз по шкалі еластичності доходу через товарні інновації, а отже, ефекти еластичності доходу не обов'язково наперед відомі.

Для галузей, що виробляють промислові товари, вплив демографічних змін на попит ґрунтується на життєвому циклі галузей-споживачів. Демографічні показники впливають на споживчий попит на кінцеві продукти, що мають зворотний вплив на галузі, які постачають ресурси для цих кінцевих продуктів.

Фірми можуть прагнути впоратися зі зворотним впливом демографічних факторів, розширюючи групу покупців їхнього товару через товарні інновації, нові маркетингові підходи, додаткові послуги тощо. Такі підходи, у свою чергу, можуть впливати на структуру галузі, збільшуючи економію за рахунок масштабів, створюючи в галузі фундаментально відмінні групи покупців з різним ступенем впливу тощо.

### *2 Зміна потреб споживачів.*

Попит на продукцію певної галузі залежить від змін у стилі життя, уподобаннях, філософських поглядах та соціальних умовах покупців, які з певною періодичністю зазнає будь-яке суспільство. Подібні зміни потреб споживачів не лише прямо впливають на попит, але й мають непрямий вплив на попит у сфері товарів промислового призначення. Вони впливають не лише на попит у галузі в цілому, але й в окремих її сегментах.

### *3 Зміна становища товарів-замінників (субститутів).*

Власне кажучи, попит на товар змінюється під впливом вартості та якості товарів-замінників. Якщо вартість замінника у відносному вираженні знижується або якщо зростає його відповідність потребам споживача, це спричиняє негативні зміни

у розвиткові галузі, і навпаки. Прикладами цього є поступ телебачення й радіо, спрямований проти попиту на прямі трансляції виступів симфонічних оркестрів та інших виконавців; збільшення попиту на рекламне місце в журналах у міру різкого зростання цін на телевізійний рекламний час та зростання дефіциту кращого рекламного часу на телебаченні.

Прогнозуючи зміни темпів зростання в тривалому періоді, фірма має визначити всі товари-замінники, які за своїми властивостями здатні конкурувати з її продукцією. Далі треба окреслити технологічні та інші тенденції, здатні впливати на вартість та якість цих замінників. Порівнюючи їх з аналогічними тенденціями всередині галузі, можна ефективно прогнозувати темпи її зростання і визначити основні шляхи, якими розвивається виробництво замінників, готуючи таким чином ґрунт для стратегічної діяльності.

#### *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. Наявність останніх вимагає широкого підходу. Наприклад, кредит на умовах преобладаючої процентної ставки є супутнім товаром до купівлі товару тривалого користування. Спеціалізований персонал є супутнім продуктом до багатьох технологічно орієнтованих товарів (наприклад, комп'ютерні програмісти до комп'ютерів, а гірничі інженери до видобутку вугілля). Окреслення тенденцій вартості, наявності та якості супутніх товарів уможлиблює прогнозування показників зростання продукції фірми у 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, проте, що справою виживання для галузі є обов'язкове досягнення нею щонайповнішого проникнення. У такому випадку темпи її зростання визначатимуться попитом, зумовленим необхідністю 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.

Досягнувши очікуваного рівня проникнення, галузь здійснює продаж передусім постійним покупцям. Не виключена значна дискримінація у здійсненні збуту новим покупцям та постійним клієнтам, що має істотні наслідки для структури галузі. Ключем до досягнення галуззю певних темпів зростання при здійсненні продажу постійним покупцям є стимулювання швидкого заміщення товару або збільшення споживання на душу населення. Оскільки заміщення визначається фізичним, технологічним або моральним старінням з погляду покупця, стратегії збереження темпів зростання після проникнення будуються на можливості впливу на ці чинники. Наприклад, попит заміщення для одягу стимулюється щорічними і навіть щосезонними змінами в моді. Класична історія про перемогу "General Motors" над "Ford Motors" є прикладом того, як зміни в моделі стимулювали попит після насичення ринку базовою (одного кольору – чорного) моделлю.

У той час як проникнення найчастіше означає вирівнювання попиту в галузі, для *товарів тривалого користування* досягнення проникнення може призвести до різкого зниження попиту в галузі. Після того як більшість потенційних покупців купили товар, велика тривалість користування ним означатиме, що попит на заміщення його буде незначним протягом певної кількості років. Якщо темпи проникнення в галузі були високі, така ситуація може призвести до декількох надзвичайно важких для попиту в галузі років.

Спад рівнів продажу товарів тривалого попиту в галузі означає, що виробничі та розподільчі можливості за своєю суттю перевищують попит. У результаті цього звичайно відбувається серйозне зниження граничної вигоди, що робить ймовірним вихід деяких виробників з галузі. Іншою характеристикою попиту на товари тривалого користування є те, що темпи, живлені проникненням, можуть перешкоджати циклічності, незважаючи на те що товар за своєю природою є чутливим до циклічності бізнесу. Перший глибокий цикл у галузі, що наближається до

проникнення, загострюватиме, таким чином, проблему перевищення попиту.

П'ять зовнішніх чинників зростання галузі не передбачають жодних змін у пропонованих нею товарах. Оновлення товарів галузі може, проте, 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 щодо п'яти зовнішніх чинників зростання, збільшуючи таким чином темпи зростання галузі. Товарна інновація відіграла, наприклад, значну роль у живленні швидких темпів виробництва мотоциклів, велосипедів та ланцюгових пил.

### ***Зміни в сегментах ринку, що обслуговуються***

Другим за важливістю еволюційним процесом є зміни в тих сегментах ринку, на які спрямована діяльність галузі. Перші електронні калькулятори, наприклад, продавались науковцям та інженерам і лише потім студентам і всім тим, хто оплачує рахунки. Легкі літаки спочатку продавались армії, а згодом – приватним особам та комерційним структурам. Зважаючи на цей досвід, можна бачити можливість додаткової сегментації 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 пропонування гарантій та сервісного обслуговування потенційно створює економію за рахунок масштабів, то значно зростають бар'єри для фірм-новачків.

Аналіз еволюції галузі має, таким чином, включати визначення всіх нових потенційних сегментів ринку та їх характеристик.

### ***Накопичення покупцями знань про продукт***

Часто купуючи товар, споживачі накопичують знання про нього, особливості його споживання й 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. Отже, існує природний чинник, що обмежує товарну диференціацію в галузі. 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 яким є рівень технічної досвідченості покупця. Кмітливі й особливо зацікавлені (через важливість покупки) клієнти мають тенденцію до швидкого набування досвіду.

Чинниками, 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. Такі чинники 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.

### ***Зниження рівня невизначеності***

Іншим видом досвіду, що впливає на структуру галузі, є 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, проте, в результаті послідовного процесу цю непевність вдасться ліквідувати. Виправдовують чи 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 наявних 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, що відбувалось у виробництві розважальних видів транспорту, відеоігор, пристроїв сонячного опалення тощо. Звичайно, життя породжує нову непевність всередині галузі, але в міру набуття споживачами досвіду відбувається неперервний процес зменшення непевності і позбавлення від існуючих сумнівів.

З погляду стратегії, зменшення рівня непевності та імітація означають для фірми неможливість покладатися лише на чинник непевності, щоб створити тривалий захист від конкурентів та фірм-новачків. Залежно від бар'єрів мобільності імітація ефективних стратегій може бути більш або менш проблематичною. Відстоюючи свої позиції, фірма має стратегічно підготуватись до захисту від імітаторів та новачків або ж внести корективи у свої початкові прогнози щодо доцільної стратегії.

### ***Розповсюдження прав інтелектуальної власності***

Технології, розроблені конкретними фірмами (їхніми партнерами) та втілені в товари або у процес виробництва, з часом виходять за межі виключного володіння їхніх розробників, поступово стають більш розповсюдженими. Технологічний процес набуває сталості, а інтелектуальний бік його стає надбанням загалу. Механізми поширення знань є досить різноманітними.

По-перше, фірми можуть отримувати знання шляхом безпосереднього вивчення товару конкуруючої фірми, а також з інформації, що просочилася з багатьох джерел стосовно масштабу, місцезнаходження, організації та інших характеристик діяльності конкурентів. Провідниками такої інформації є ті, хто здійснює постачання, розподіл усередині фірми, а також покупці, що значно зацікавлені в розповсюдженні такої інформації і користуються цим у власних інтересах (наприклад, для створення додаткового джерела постачання).

По-друге, інформація, що є інтелектуальною власністю, поширюється шляхом втілення в капітальних товарах, які виробляються за межами фірми. Якщо фірми в галузі не виробляють капітальних товарів самостійно або не захищають інформацію, яка надається постачальникам, технології можуть ставати предметом конкуруючої фірми.

По-третє, плинність кадрів збільшує кількість людей, що мають доступ до інформації і можуть стати потенційними провідниками інформації до інших фірм. Звичайним, як і практика переманювання персоналу, стало явище заснування самостійних фірм технічним персоналом, який вийшов з теренів материнських компаній.

Нарешті, спеціалізований персонал, добре обізнаний з технологічними процесами, все частіше виходить із середовища консалтингових фірм, постачальників, споживачів, виховується на технічних факультетах університетів тощо.

Таким чином, за відсутності патентного захисту переваги, які дає інтелектуальна власність, нівелюються, як не сумно окремим фірмам було б визнати цей факт. Отже, будь-які бар'єри мобільності, що базуються на спеціалізованих технологіях, мають тенденцію руйнуватися з плином часу, як і ті, що породжуються браком кваліфікованих спеціалізованих кадрів. Такі зміни

полегшують не лише вхід нових конкурентів, але й вертикальну інтеграцію в галузь постачальників або споживачів.

Темпи розповсюдження патентованої технології залежать 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.

Одним із засобів розповсюдження такої технології є патентний захист. Такий захист, проте, не є виключно надійним, оскільки патенти можуть втрачати значущість при виникненні відкриттів-аналогів. Іншим ключовим чинником запобігання дифузії знань є неперервне створення новітніх технологій завдяки науково-дослідній діяльності. Нові ідеї створюють компаніям активи у вигляді додаткових періодів переваг, які дає інтелектуальна власність. Але безперервне новаторство може й не дати бажаних плодів, якщо періоди дифузії короткі, а прихильність покупців до материнських фірм нестійка.

### ***Нагромадження досвіду (крива навчання)***

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 має 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 невідгідному 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 у галузі. Якщо фірма не здатна підтримувати високі темпи нагромадження досвіду, вона має стратегічно готуватися до імітації або ж створювати стратегічні переваги поза межами собівартості. Останнє вимагатиме від фірми прийняття загальних стратегій диференціації або зосередження.

### ***Розширення (чи скорочення) масштабів виробництва***

Розвиток галузі, тобто збільшення її масштабів, зазвичай супроводжується збільшенням абсолютних розмірів провідних фірм усередині галузі. Збільшення масштабів галузі або фірми має ряд наслідків для її структури.

По-перше, існує тенденція до розширення набору наявних стратегій, що часто веде до зростання економії за рахунок масштабів та капітальних потреб усередині галузі. Збільшення масштабу може полегшити для аутсайдера входження до галузі та надати йому значні конкурентні переваги, що полягають у першості користування новими умовами.

Іншим наслідком розвитку галузі є те, що стратегії вертикальної інтеграції стають більш здійсненними, а збільшення вертикальної інтеграції посилює бар'єри входу до галузі. Збільшення виробництва галузі за масштабом означає також і те, що пропоненти продають їй більші обсяги товарів, а покупці здійснюють більші обсяги купівлі. У міру того, як окремі покупці або пропоненти теж збільшують свої обсяги купівлі та продажу, у них може виникати спокуса почати пряму або зворотну інтеграцію в галузь. Незалежно від того, чи була здійснена інтеграція практично, ринкова спроможність таких пропонентів та покупців зростає.

Великий масштаб галузі може також 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 покрити

постійні витрати входження і зробити матеріальний внесок до свого сукупного продажу).

### ***Зміни вартості вихідних ресурсів та курсів валют***

Кожна галузь використовує багато різноманітних ресурсів у процесі виробництва, розподілу та збуту. Зміни у вартості та якості цих ресурсів можуть вплинути на структуру галузі. Найважливішими елементами вартості ресурсів, що зазнають змін, є:

- ставки зарплати (що визначають загальні витрати на оплату праці);
- матеріальні витрати;
- вартість капіталу;
- вартість комунікацій (включаючи засоби інформації);
- транспортні витрати.

Безпосереднім результатом зміни вартості ресурсів є збільшення або зменшення собівартості (та ціни) продукції, що, у свого 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. Зміни у вартості комунікацій і транспорту можуть сприяти реорганізації виробництва, що негативно позначається на вхідних бар'єрах. Зміни у вартості комунікацій можуть приводити до використання ефективніших, з погляду витрат, засобів торгової інформації (спричиняючи таким чином зміни в рівнях товарної диференціації), змінення 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. Девальвація долара відносно гривні та багатьох європейських валют, наприклад, спровокувала значні зміщення у становищах багатьох галузей.

### ***Освоєння нової продукції***

Значним джерелом структурних змін у галузі є різні технологічні інновації.

Товарна інновація – один із основних їх типів. Вона може розсунути межі ринку, а отже, сприяти зростанню галузі і/або стимулювати товарну диференціацію. Товарна інновація може мати і непрямі наслідки. Процес швидкого упродовження 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. Багато інновацій виникають завдяки вертикальним зв'язкам з покупцями та постачальниками, для яких галузь є важливим споживачем або джерелом ресурсів.

### ***Маркетингові інновації***

Як і товарні, маркетингові інновації можуть безпосередньо впливати на структуру галузі шляхом підвищення попиту. Прориви у використанні рекламних засобів, нових маркетингових інструментів або каналів збуту сприяють охопленню нових груп споживачів або зменшенню їх 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.

Маркетингові інновації впливають на інші елементи галузевої структури. Нові форми маркетингу можуть призводити до збільшення або зменшення економії на масштабах, впливаючи на бар'єри мобільності. Маркетингові інновації можуть також змінити баланс між ринковою владою споживачів та структурою витрат (співвідношення між постійними та змінними витратами), що впливає на стабільність конкуренції.

### ***Інновації у виробничому процесі***

Останнім інноваційним фактором, що впливає на структуру галузі, є нововведення в процесах і методах виробництва. Ці інновації можуть збільшувати або зменшувати капіталомісткість виробництва, економію за рахунок масштабу, співвідношення постійних та змінних витрат, ступінь вертикальної інтеграції, 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, зароджуються як всередині галузі, так і за її межами.

### ***Структурні зміни в суміжних галузях***

Оскільки структура галузей, до яких належать постачальники та споживачі, має вплив на їхню ринкову владу щодо галузі виробника, зміни в їх структурі можуть мати серйозні наслідки для галузевої еволюції.

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.

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

### ***Зміни в політиці уряду***

Політика держави може мати значні та відчутні наслідки для структури галузі, в тому числі через повномасштабну регуляцію таких основних елементів, як входження до галузі, методи конкурентної боротьби, прибутковість. 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. 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 разі погіршується становище менших фірм у галузі і зводяться бар'єри на шляху нових фірм.

### ***Вхід до галузі нових конкурентів та вихід з неї старих***

Входження до галузі нових учасників 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). Базуючись на спостереженнях за багатьма галузями, можна стверджувати, що 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. Наприклад, енергетична криза та новостворене законодавство, покликане сприяти державному субсидуванню, спричинило зростання входження до галузі систем сонячного опалення, хоча попит на системи сонячного опалення залишився досить низьким.

Входження до галузі (шляхом придбання або внутрішнього розвитку) сформованої фірми є часто основною рушійною силою структурних змін у галузі. Сформовані фірми з інших ринків звичайно мають досвід і ресурси, використання яких здатне змінити конкуренцію в новій галузі; це, фактично, часто буває основним мотивом прийняття ними рішення про входження. Такі ресурси й досвід часто відрізняються від того, що є в існуючих

фірм, і їх використання змінює в багатьох випадках структуру галузі. 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, що 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 наявністю вихідних бар'єрів.

Еволюційні процеси є знаряддям прогнозування змін у галузі. Кожен еволюційний процес створює ґрунт для ключового стратегічного питання. Кожен еволюційний процес визначає певну кількість ключових стратегічних сигналів або одиниць ключової стратегічної інформації, для чого фірмі необхідно постійно контролювати свій простір. Вхідження сформованої фірми з іншої галузі – основна з подій, що впливають на товар-замінник, і тому подібні події мають червоним сигналом тривоги спалахнути у свідомості тих, хто відповідає за збереження стратегічного здоров'я бізнесу. Цей сигнал тривоги покликаний стимулювати початок аналітичного прогнозування значущості змін для галузі і можливості здійснення відповідних заходів.

Нарешті, важливо зазначити, що навчання й досвід, які збільшують розміри ринку, та деякі інші процеси, вказані вище, діють навіть за відсутності значущих, важливих подій. Суть цього зауваження в тому, що необхідно постійно зважати на структурні зміни, причиною яких можуть бути приховані процеси.

### **ЛЕКЦІЯ 3. Структурний аналіз галузей у розрізі основних чинників конкуренції**

3.1 Загроза входження 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.

### **3.1 Загроза входження 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, як це зробила "Philip Morris" пивом марки "Miller". Отже, придбання фірми в певній галузі іншою компанією з намаганням посісти становище на ринку, очевидно, слід розглядати як входження, навіть якщо при цьому не створюється цілком нова організація.

Загроза входження у 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 на різкі дії конкурентів у відповідь, то ймовірність входження є невеликою.

Вхідні бар'єри можна створювати шістьма основними способами:

*1 Економія на масштабах.* Економія на масштабі означає зменшення питомих витрат на одиницю продукції ( або на виробничу операцію чи функцію) в міру зростання абсолютних обсягів виробництва продукції за певний 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 масштабі може існувати майже в кожній фазі бізнесу, включаючи

виробництво, купівлю, дослідно-конструкторську діяльність, маркетинг, сервіс, роздрібну торгівлю та розподіл.

Економія на масштабах може стосуватися цілої функціональної сфери або бути пов'язаною з конкретною операцією чи видом діяльності. Важливо досліджувати кожен компонент витрат окремо з точки зору конкретного зв'язку між витратами на одиницю продукції та масштабами.

Економія на масштабах виступає в ролі вхідного бар'єра там, де існує економія за вертикальною інтеграцією, тобто операції на послідовних етапах виробництва або розподілу. В цьому випадку фірма-новачок має інтегруватися або ж вона зазнає збитків і, можливо, втратить право на користування ресурсами чи ринком збуту, якщо більшість вкорінених конкурентів є інтегрованими. Втрата права в таких ситуаціях спричиняється тим, що більшість споживачів купують продукцію у підрозділів власної фірми і так само більшість постачальників "торгують" у межах власної компанії. Незалежній фірмі важко підтримувати порівняно однакові з конкурентами ціни, і її можуть "розчавити", якщо інтегровані конкуренти пропонуватимуть їй інші умови, ніж своїм підрозділам. Вимога інтегруватися на вході може збільшити ризик відсічі з боку конкурентів та спорудити інші вхідні бар'єри.

*2 Товарна диференціація.* Товарна диференціація означає, що вже існуючі фірми мають ідентифікацією марки та прихильністю покупців завдяки проведеній рекламній кампанії, організації, сервісу, наданню товару якісних відмінностей або просто по праву першого, хто почав його виробляти в галузі. Диференціація створює вхідний бар'єр, оскільки змушує новачків витратити значні кошти на завоювання авторитету в покупців. Ці зусилля, зазвичай, обертаються початковими збитками і забирають багато часу. Інвестиції у створення брендів особливо ризиковані, оскільки вони не виправдовуються у випадку невдалого входження.

Товарна диференціація, напевно, є найважливішим вхідним бар'єром на ринок товарів для дітей, ліків, косметики, інвестиційних кредитів та бухгалтерського обліку державних підприємств. У галузі пивоваріння вона доповнюється економією



на масштабах виробництва, маркетингу та розподілу, а це створює високі вхідні бар'єри.

*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 створення виробничих потужностей, але й для формування оборотних засобів, а також забезпечення кредиту довіри покупців і для покриття збитків на старті.

*4 Перехідні витрати.* Вхідний бар'єр створюється наявністю перехідних витрат, тобто разових витрат 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 мають радикально зменшити витрати чи поліпшити якість товару, щоб покупці переключилися на споживання їхньої продукції.

*5 Доступ до оптових та роздрібних каналів збуту.* Вхідний бар'єр може виникнути у зв'язку з необхідністю у фірми-новачка забезпечити збут своєї продукції. Якщо існуючі канали розподілу товару вже обслуговують діючі компанії, нова фірма змушена буде переконати осіб, які займаються розподілом, прийняти її товар, пропонуючи цінові знижки; спільні рекламні акції тощо, що зменшить її прибуток. Наприклад, виробник нового продукту харчування мусить переконати роздрібних торгівців надати йому місце на полиці супермаркету, де продаються товари фірм, що запекло конкурують між собою, а отже, мусить сприяти збутові товару і надавати іншу допомогу.

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 має створити абсолютно новий канал розподілу.

*б Вартісні перепони, не пов'язані з масштабом.* Існуючі в галузі фірми можуть мати переваги щодо витрат, які не доступні для потенційних конкурентів. Чинниками, які забезпечують переваги такого роду, є:

- 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 зайняти сприятливі місця розташування до того, як ціни під дією ринкових сил піднялися вгору, відбиваючи реальну вартість.

- урядові субсидії: субсидії уряду можуть надати існуючим фірмам стійку перевагу в деяких видах бізнесу;

- 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 працівники вдосконалюють методи роботи і діють ефективніше (класична крива досвіду), устаткування та виробничі процеси вдосконалюються, обладнання використовується оптимально, дизайн продукту змінюється, що полегшує виробничий процес, техніка виміру та контролю операцій вдосконалюється тощо. Досвід — це тільки назва певних видів технологічних змін, і він може застосовуватися не лише до виробництва, але й до розподілу, матеріально-технічного постачання та інших функцій. Як і у випадку з економією за рахунок масштабів, зменшення витрат із збагаченням досвіду стосується не всієї фірми, а виникає внаслідок індивідуальних операцій або функцій фірми. Досвід може зменшити витрати в маркетингу, розподілі та інших сферах, а також у виробничих операціях, а тому для збагачення досвіду слід вивчати кожен компонент витрат.

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 розроблення товару, а пізніше їх величина пропорційно зменшується. Серед причин зменшення витрат із зростанням досвіду часто називають економію за рахунок масштабів. Така економія залежить від обсягу продукції за період, а не від сукупного обсягу; вони дуже відрізняються від досвіду з погляду аналізу, хоча часто йдуть поруч, а іноді їх важко розрізнити.

*7 Урядова політика.* Останнім основним засобом створення вхідних бар'єрів є урядова політика. Уряд може обмежувати чи навіть забороняти вхід до галузей такими засобами, як ліцензування та обмеження доступу до сировини. Наочними прикладами цього є регульовані галузі, зокрема, перевезення вантажів, залізниці та роздрібна торгівля алкогольними напоями. Більш завуальованими державними обмеженнями на вхід є такі види контролю, як стандарти забрудненості повітря та води, безпечність товарів та регулювання ефективності. Наприклад, вимоги екологічного контролю можуть призвести до збільшення потреби в капіталі та підвищення рівня технологій і навіть розміру оптимальних виробничих площ. Норми тестування продукції, звичні в таких галузях, як харчова та інші, що стосуються 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.

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, а звідси про блокування входу, такі:

- енергійний опір входженню в минулому;
- вкорінені фірми, що мають ресурси, достатні для відсічі, включаючи надлишкову готівку та невикористану позичкову спроможність, відповідну надлишкову виробничу потужність або розгалужену структуру з каналами розподілу чи покупцями;
- 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 можуть змінюватися (і змінюються), коли змінюються вищезгадані умови.

По-друге, хоча вхідні бар'єри іноді зазнають змін з причин, не залежних від фірми, 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 входження 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 негайно 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 чинників, 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 позиції лідера 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 мають розглядатися як і вітчизняні конкуренти.

*2 Повільне зростання в галузі.* Повільне зростання в галузі перетворює конкуренцію у 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 їх 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. У 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 має 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 перепродуктивності.

*6 Відмінності між конкурентами.* Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням, особистостями 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 вкорінитися 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 негативну 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.

Чинники, 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 привабливіший вигляд має перспектива цінової конкуренції, запропонована замінниками, 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 замінники 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 саму функцію, як і товар, що є в галузі. Іноді справа вимагає маскування такого, яке, здавалося б, проходить далеко за межами 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 замінником, 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.

На найбільшу увагу 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 замітники 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 стратегічним розробленням товару-замінника чи планувати стратегію з товаром-замінником як неминучим чинником впливу. У сфері охорони, наприклад, системи електронної тривоги є потенційним заміником. Мало 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.

*6 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 і споживачів, як 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 торговців визначається однаковими 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 торговців 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 мають однакову владу. Навіть якщо компанія продає товар на одному-єдиному ринку, то й тут існують різні сегменти. Одні з них мають меншу владу, ніж інші.

### **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 постачальників уявляють як 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 пропонування рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропонування 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.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.

2 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.

3 Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.

4 Грант Р. М. Современный стратегический анализ: Пер. с англ. / Под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

5 Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000.

6 Дикань В. Л. Стратегічне управління: Навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

7 Дикань В. Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий: Монография. – Харьков: Основа, 1997. – 345 с.

8 Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. — Харьков: Основа, 1995.

9 Карлоф. Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф; Пер. с англ. — М.: Экономика, 2007. — 248 с.

10 Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000.

11 Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

12 Портер М. Е. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000 – 495 с.

13 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. — 2-ге вид., допов. — Львів: Навчальний світ-2000; Альтаір-2002, 2003.

14 Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дейнека А. Г., Позднякова Л. А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — Харьков: ООО “Олант”, 2002.

15 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

16 Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.

17 Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

18 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

19 Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. Г. Градова — СПб.: Спецлит., 1995.

20 Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.– практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Тандем, Гном–Пресс, 1998. – 384 с.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Уточнені стратегії консультаційної фірми ADL

Умовні позначення	Назва стратегії	Умовні позначення	Назва стратегії
А	Зворотна інтеграція	М	Раціоналізація ринку
В	Розвиток бізнесу за кордоном	Н	Методи і напрямки підвищення ефективності
С	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	О	Нові продукти/нові ринки
Д	Раціоналізація системи збуту	Р	Нові продукти/старі ринки
Е	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва

F	Експорт тієї самої продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти/нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти/старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва



Таблиця А.2 – Рекомендації магріці Arthur D. Little

Конкурентна позиція/ стадія життєвого циклу галузі	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Провідна/ народження	Ймовірний	Негативний	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)
Провідна/ зростання	Позитивний	Необов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Утримання частки ринку (А, С, N, U, V, W)
Провідна/ зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (А, В, С, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного стану (А, С, N, U, V)
Провідна/ спад	Позитивний	Позитивний	За необхідності	Утримання конкурентного стану (А, С, N, U, V, W)
Сильна/ народження	Може бути відсутній	Негативний	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентний стан (E, I, L). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна/ зростання	Ймовірний	Ймовірна позика	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (А, С, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Сильна/ зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного стану (А, С, N, U, V, W). Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)
Сильна/ спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного стану (А, С, N, U, V, W) чи “збір врожаю” (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (С, D, N, Q, U).

Продовження таблиці А.2

Конкурентна позиція/ стадія життєвого циклу галузі	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Помітна/ народження	Може бути відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання чи швидке зростання частки ринку (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)
Помітна/ зростання	Мінімальний	Негативний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (А, С, N, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помітна/ зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальні вибіркове реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (А, G, I, M, R, T)
Помітна/ спад	Помірний	Збалансований	Мінімальні чи відмова від інвестицій	Експлуатація ринкової ніші (В, С, L, N, P, T, U, V), її утримання (С, D, N, Q, U) чи вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна/ народження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) чи довести життєздатність
Міцна/ зростання	Відсутній	Негативний чи збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна/ зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування чи відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (С, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна/ спад	Мінімальний	Збалансований	Деінвестування чи відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) чи відмова від виробництва (X)

## Продовження таблиці А.2

Конкурентна позиція/ стадія життєвого циклу галузі	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Слабка/ народження	Відсутній	Негативний (позика)	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), у противному випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) чи відмова від інвестування (D, K, Q, R, S)
Слабка/ зростання	Відсутній	Негативний (позика) чи збалансований	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо не можна довести життєздатність
Слабка/ зрілість	Відсутній	Негативний чи позитивний	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, V), якщо не можна довести життєздатність
Слабка/ спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інвестицій	Вихід з галузі (X)