

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**

В. Л. Дикань, В. О. Маслова, О. В. Шраменко

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 3

Харків – 2021

Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 3. – 52 с.

Даний конспект лекцій розкриває основи проведення аналізу конкурентів всередині однієї галузі і формулювання конкурентної стратегії. В ньому розкрито поняття конкурентів, наведено етапи проведення їхнього аналізу, а також подано основи формулювання конкурентних стратегій. Цей конспект може використовуватися при написанні магістерської роботи.

Конспект лекцій рекомендується для здобувачів вищої освіти спеціальностей «Економіка», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», «Маркетинг» другого освітнього рівня всіх форм навчання.

Л. 1, табл. 3, , бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 21 травня 2020 р., протокол № 10.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Тема 5. Аналіз конкурентів підприємства (оцінка індивідуальних характеристик конкурентів).....	4
5.1 Потреба в системі вивчення конкурента.....	4
5.2 Майбутні цілі конкурентів.....	10
5.3 Припущення кожного конкурента щодо себе та інших компаній у галузі.....	12
5.4 Поточна стратегія конкурента.....	17
5.5 Сильні та слабкі місця конкурента.....	30
Тема 6. Дії конкурентів.....	35
6.1 Ринкові сигнали.....	35
6.2 Конкурентні ходи.....	41
Список літератури.....	49
Додаток А.....	50

Тематичний план

Тема лекції	Кількість годин
Тема 5. Аналіз конкурентів підприємства	2
Тема 6. Дії конкурентів	2

ТЕМА 5. Аналіз конкурентів підприємства (оцінка індивідуальних характеристик конкурентів)

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

5.1 Потреба в системі вивчення конкурента

Для прогнозування майбутнього становища підприємства в галузі необхідно здійснювати аналіз існуючих та потенційних конкурентів. **Конкуренти** (*concurrere – бігти разом*) – це підприємства, що виготовляють такий самий вид продукції, як і інші підприємства в цій галузі; умови виробництва цього підприємства визначаються впливом на нього конкурентів, що проявляється в змаганні між ними [1, 4].

Якщо підприємство не звертає уваги на дії своїх конкурентів, воно вступає в конкурентну боротьбу всліпу. Стратегія конкурентів і їхні ймовірні дії у найближчому майбутньому здійснюють безпосередній вплив на власні стратегічні рішення підприємства: необхідно зайняти захисну позицію у відповідь на кроки конкурентів чи використати агресію, якщо дії суперників забезпечують таку можливість.

Особливі знання про суперників являють законне джерело конкурентної переваги [6].

Конкурентна стратегія передбачає позиціонування на ринку для максимального використання ознак, що відрізняють фірму від її конкурентів. Отже, центральним аспектом у формулюванні

стратегії є ретельний аналіз конкурентів [4, 7]. Мета цього аналізу — зрозуміти природу ймовірних змін у стратегії кожного конкурента та успіх цих змін, ймовірну реакцію кожного конкурента на комплекс здійснених стратегічних ходів інших фірм, на сукупність змін у галузі та ширші зміни в зовнішньому середовищі. Прийняття правильних рішень залежить від якості доступної інформації. Інформація про суперників часто є межею, яка відділяє процвітання фірми від її краху. Отже, забезпечення ефективності проведення конкурентного аналізу потребує організованого механізму – певного типу системи дослідження конкурента, щоб гарантувати ефективність процесу. Елементи системи дослідження конкурента можуть змінюватися залежно від потреб конкретної фірми, що впливають із специфіки галузі, можливостей її персоналу, а також інтересів та здібностей її керівництва. На рисунку 5.1 подано схему функцій, необхідних для розроблення даних аналізу конкуренції [5].



Рисунок 5.1 – Функції системи дослідження конкуренції

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

Таким чином, інформація про конкурентів може бути визначена, як продукт доданий до цінностей, отриманий в результаті збору, оцінки, аналізу, інтегрування та інтерпретації всіх доступних даних, який відповідає одному чи більше аспектам потреб головних керівників і миттєво чи потенційно важливий для прийняття рішень. Конкурентна інформація необхідна для скорочення невизначеності та ризику в сфері прийняття рішень.

Оцінка індивідуальних характеристик конкурентів допомагає вирішити основне завдання конкурентної стратегії – досягнення конкретної переваги – трьома важливими способами.

По-перше, оцінка індивідуальних характеристик може виявити слабкі стратегічні сторони конкурентів, які може використати фірма.

По-друге, активна позиція оцінки індивідуальних характеристик конкурентів дасть можливість фірмі здійснити стратегічну відповідь своїм конкурентам щодо запланованих стратегій фірми, стратегій інших конкуруючих фірм та змін у довкіллі.

По-третє, ця активна інформація дасть фірмам стратегічну рухливість.

Процес оцінки індивідуальних характеристик конкурентів складається з дев'яти етапів [11]:

- 1) визначити, хто є вашими конкурентами;
- 2) встановити, хто може бути вашими потенційними конкурентами;
- 3) вирішити, яка інформація необхідна про ваших суперників;
- 4) створити можливості проведення конкурентного аналізу з метою зберігання цієї інформації;
- 5) провести стратегічний аналіз зібраної інформації;
- 6) подати інформацію в доступному форматі;
- 7) переконатися, що спеціалісти, які приймають правильне рішення, своєчасно отримують правильну інформацію;
- 8) розробити стратегію, засновану на аналізі;

9) постійно спостерігати за конкурентами та вивчати середовище на предмет появи потенційних суперників.

Збір даних про конкурентів передбачає систематичне накопичення та аналіз інформації, яка публікується, про конкурентів для більш обґрунтованого прийняття рішень. Він переслідує три головні цілі:

- прогнозування майбутніх стратегій та рішень конкурентів;
- прогнозування ймовірних реакцій конкурентів на стратегічні ініціативи фірми;
- визначення факторів, які можуть вплинути на поведінку конкурентів, щоб зробити її більш сприятливою.

Основними вимогами для здійснення усіх трьох цілей є розуміння конкурентів, яке дає можливість передбачити, яку стратегію і тактику вони оберуть, а також прогнозувати їхню реакцію на зміни довкілля та наші власні дії. Щоб розуміти конкурентів, треба мати про них інформацію.

Типові категорії та типи інформації з оцінки індивідуальних характеристик конкурентів наведено в додатку А.

У кожній компанії є якийсь суперник. Державним монополіям слід насторожити вуха з потенційними пропозиціями аутсорсингу на частину або весь свій бізнес. Багатонаціональні корпорації стикаються на кожному продукті чи послугі. Середній бізнес слідкує за тими самими клієнтами, а малий бізнес знаходить ту ціну і ту продуктивність товару, які відповідають очікуванням суперників.

Сполучення різних товарів на ринку та різних за спрямованістю споживачів дає можливість говорити про деякі типи конкурентів (таблиця 5.1).

Вивчаючи суперників, слід визначати також тип відносин, які вас з ними пов'язують. Виділяють три способи взаємодії: «танець», «кімната очікування», «тралові сіті».

Таблиця 5.1 – Типи конкурентів

		Товари	
		Схожі	Різні
Споживачі	Схожі	Прямі конкуренти (пропонують аналогічні товари та послуги тим же категоріям покупців)	Непрямі конкуренти (продають різні товари організаціям однієї галузі)
	Різні	Товарні конкуренти (продають однакову продукцію різним типам покупців)	Неявні конкуренти (фірми різного профілю)

«Танець» конкурентів. У деяких компаній мало конкурентів, і всі вони відомі потенційним клієнтам. Цим організаціям треба старанно відділяти свої продукти та послуги від інших, і там, де у клієнтів є очевидний вибір, компаніям треба постійно слідкувати за діями конкурентів та реагувати на них.

Ці компанії начебто танцюють одна з одною. Так само як і в танці, якщо партнер робить крок в один бік, то й інший змушений якось йому відповідати. Зазвичай у танці всі компанії прямують за лідером. Якщо раптом хтось стане вести себе не так, як інші: почне вводити нові товари або застосовувати спеціальні заходи для утримання клієнтів, він витратить більше часу та ресурсів, вибившись із загального ритму.

«Кімната очікування». У «кімнаті очікування» конкуренти знайомі один з одним, але здаються незалежними і начебто відрізняються один від одного (зазвичай за розміром).

У конкуренції вони не збігаються: зазвичай вони обслуговують різні потреби одних і тих самих клієнтів. Конкуренти перебувають у кімнаті очікування, готові до того, що їх покличуть. Кожен представляє переваги свого продукту або послуги клієнту, але необхідності рухатися з конкурентом в одному ритмі тут немає.

«Тралові сіті». «Тралові сіті» – ще одна модель, яка описує близькі відносини між конкурентами. Уявіть собі рибну флотилію, яка борознить океани у пошуках косяків риби. Тут кількість та розмір човнів визначає обсяг продукції, яка

зберігається, а загальна продуктивність всієї флотилії впливає на ринкову ціну. Але самі човни мало впливають один на одного.

Таке відбувається і у деяких галузях, де багато конкурентів, яких клієнт насправді не знає, і вибір його залежить більше від різноманітних факторів, а не від характеристик товару. Таким чином, конкурентам не треба прямувати по п'ятах один за одним. Чим більше клієнтів і чим більше їх передбачає природа товару, тим більше буде конкурентів. Якщо рівень конкуренції невисокий, то вийде ціла армія суперників. Прикладом є фірми, які надають професійні послуги та спеціалізовані магазини.

Отже, для того щоб завоювати місце під сонцем на багатолюдному ринку, треба правильно визначити, в яких відносинах з конкурентами знаходиться компанія.

Є чотири діагностичні компоненти аналізу конкуренції: майбутні *цілі*, поточна *стратегія*, *припущення* та *можливості* [5, 11]. Розуміння цих чотирьох компонентів дасть змогу передбачити характер реакції конкурента. Більшість компаній розробляють принаймні інтуїтивне відчуття поточних стратегій та сильних і слабких місць своїх конкурентів. Значно менше уваги приділяється розумінню фактичного стимулятора поведінки конкурента – його майбутніх цілей та його припущень стосовно власного становища і характеру галузі. Ці рушійні фактори набагато важче простежити, ніж фактичну поведінку конкурента, хоча вони часто визначають його поведінку в майбутньому.

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

- 1) фірми, які не увійшли до галузі, але можуть досить легко подолати вхідні бар'єри;
- 2) фірми, для яких перебування в галузі створює очевидну синергію;
- 3) фірми, для яких конкуренція в галузі є очевидним продовженням корпоративної стратегії;
- 4) покупці або постачальники, що можуть інтегруватися вертикально чи горизонтально.

Корисно також спробувати передбачити ймовірні випадки злиття або придбання чи то серед існуючих конкурентів, чи серед

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

5.2 Майбутні цілі конкурентів

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

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

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

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

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

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

- регулятивні, антимонопольні обмеження з боку суспільства і уряду.

Діагностування цілей слід також проводити на багатьох рівнях керівництва [5]. Існують цілі корпоративного масштабу, цілі виробничого підрозділу і навіть цілі, які неможливо сформулювати для окремих функціональних сфер та провідних менеджерів. Цілі вищих рівнів відіграють певну роль у формулюванні цілей нижчих підрозділів, проте не визначають їх повністю.

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

- поточні результати діяльності головної фірми (зростання збуту, норма прибутку тощо) керівництва компанії;
- загальні цілі корпоративної компанії;
- ступінь важливості конкурентної організації, що вивчається, для головної компанії;
- причини входження корпоративної компанії в даний конкретний бізнес (надлишкові виробничі потужності, необхідність вертикальної інтеграції, бажання скористатися каналами розподілу, посилити маркетингове становище);
- економічні взаємозв'язки між організаціями, які перебувають під керівництвом корпоративної компанії (вертикальна інтеграція, доповнення інших сфер бізнесу, частка у дослідно-конструкторській діяльності);
- цінності або традиції керівного складу компанії;
- загальні стратегії, які реалізуються керівництвом корпорації;
- ступінь залежності організації від функціонування інших підрозділів, що перебувають під керівництвом головної організації;
- диверсифікаційні плани корпоративного керівництва;
- організаційна структура головної організації з чіткою фіксацією позиції і статусу кожної організаційної одиниці;
- контроль та оплата роботи дивізіональних керівників;

- категорія службовців, яка зазвичай винагороджується корпоративною верхівкою;
- джерела добору спеціалістів, які використовує корпоративна верхівка;
- вразливість до антимонопольних, регулятивних або інших суспільних заходів, які можуть вплинути на діяльність виробничого підрозділу.

5.3 Припущення кожного конкурента щодо себе та інших компаній у галузі

Припущення кожного конкурента поділяються на дві головні категорії:

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

Кожна фірма оперує, спираючись на перелік припущень щодо своєї власної ситуації. Наприклад, вона може розглядати себе як суспільно свідому фірму, лідера галузі, як низьковитратний виробник, як фірму з найкращим торговельним персоналом тощо. Такі припущення стосовно свого становища вкажуть на те, як поводитися фірма та як вона реагуватиме на події. Якщо фірма розглядає себе, наприклад, як виробника з малими витратами, вона може прагнути поставити на місце іншу фірму, що збиває її ціни, власним зниженням цін.

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

Так само, як кожний конкурент має якісь припущення щодо самого себе, кожна фірма діє виходячи з припущень стосовно

своєї галузі та конкурентів. Такі припущення так само можуть бути об'єктивними або й ні.

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

Джерел «сліпих плям» у фірмі може бути багато, і вони можуть бути різними. Помилкова внутрішня перевірка, неправильний конкурентний аналіз та погані стратегічні рішення можуть бути результатом одного чи декількох сполучень наступних джерел «сліпих плям» [11].

1 Неправильні припущення. Існують три типи помилкових припущень:

1) *незаперечне припущення* – в основному неправильне припущення про різноманітні елементи конкурентного середовища фірми. Незаперечні припущення можуть включати в себе неправильні припущення фірми про своїх конкурентів, покупців, постачальників або будь-яких інших членів вартісного ланцюжка фірми. Передбачається, що вони достовірні за замовчуванням, тому що ніхто в фірмі їх не оспорує;

2) *корпоративний міф* є неправильним припущенням про конкурентні можливості фірми. Часто припущення цього типу присипляють внутрішню пильність за допомогою повного позбавлення внутрішнього аналізу від будь-якої приналежності до реалій конкурентного середовища фірми;

3) *корпоративна заборона* – це ті незаперечні припущення, які розглядаються як «священні корови» в організаційній культурі фірми. Ці помилкові припущення працюють на ліквідацію більшості суперечностей. Часто «сліпі» зони цього типу виходять з закоренілих переконань старшого керівництва.

2 Прагнення до перемоги будь-якою ціною. Часто переможець на торгах на аукціоні безтурботно платить надто багато. Продавці знають справжню економічну цінність товару і

за відсутності примусу не продаватимуть товар за ціною нижче цієї. У прагненні придбати товар переможцями будуть ті, хто приписав нереально оптимістичну цінність товару, що продається. Прагнення до перемоги будь-якою ціною багато в чому пояснює стійкість неприбуткових придбань. Без знань і чіткого розуміння цього джерела «сліпих плям» особи, які приймають рішення, будуть проявляти тенденцію до переплати за такі товари, як патенти, компанії або персонал, в результаті перетворюються в неприбуткової придбання, що не приносять очікуваних прибутків.

3 Прихильність, що посилюється. Існують ситуації, коли фахівці, що приймають стратегічні рішення, виявляють стійку тенденцію до інтенсифікації ресурсних інвестицій в надії уникнення стратегічного руйнування. Ця поведінка розкидання грошей часто передбачає подальші втрати і провал політики. Цей феномен називається підсиленою прихильністю до курсу дій, який втрачає.

4 Перспектива в умовах обмежень або обмежена ціннісна орієнтація. Перспективна теорія пропонує дві причини того, чому фахівці, які приймають рішення, часто проявляють нерациональну поведінку по відношенню до ризику, яка приводить до посиленої прихильності до того чи іншого курсу дій. Перша причина полягає в тому, що люди часто вимірюють відносний ризик рішення щодо нейтральної точки відліку замість ефекту багатства для фірми. Друга причина відноситься до «ефекту достовірності». Це означає, що спад в оціненій ймовірності результату рішення буде більш впливовим, коли результат рішення спочатку передбачався бути неминучим.

5 Надмірна самовпевненість. Багато менеджерів надмірно самовпевнені з приводу тих знань і досвіду, які вони вносять в процес прийняття рішень. Зворотний бік цієї зайвої самовпевненості – це поширений феномен, який полягає в тому, що менеджери абсолютно не переймаються тим, чого вони не знають, – часто рівнозначно важливий параметр в стратегічному рішенні.

Існують декілька причин надмірної самовпевненості.

«Постановка на якір» – схильність піддаватися впливу можливих (зразкових) оцінок (оцінок-здогадок), які являють собою початкові і часто неофіційні оцінки або прогнози. Менеджери через необізнаність спираються на ці приблизні оцінки і засновують на них свій аналіз.

Доступність передбачає схильність людей обмежувати загальні здібності і можливості з метою скорочення числа потенційних рішень, які потрібно прийняти. Часто розглядаються тільки ті здібності, які вважаються найбільш ймовірними. В результаті зайва самовпевненість в судженні буде в значній мірі заснована тільки на розгляді невеликої частини можливих рішень і результатів подій.

Схильність до впевненості показує, як люди оцінюють доказ. Доказу, що підтримує початкові погляди і переконання особи, яка приймає рішення, або її природне чуття, часто приписується більша вага, ніж доказу, який спростовує упереджені думки.

Передбачуваність. Помилкові рішення викликані очевидною передбачуваністю минулих успішних рішень. Менеджери помилково вважають, що конкурентне середовище більш передбачуване, ніж воно є насправді. В результаті менеджери часто не можуть розробити плани на випадок непередбачених обставин, щоб впоратися з непередбачуваними подіями.

Ілюзія контролю – це переконаність фірми у своїй здатності контролювати організаційну та конкурентну дійсність, що з'являється в результаті тривалої віри в свою компетенцію і навички. Вона тісно пов'язана зі схильністю до впевненості в тому, що для підтвердження первісної гіпотези, що підтримує управлінський контроль в минулому, інформація підбирається селективно.

Обсяг інформації належить до феномену, коли менеджери припускають, що кількість інформації безпосередньо пов'язана з якістю аналізу, на основі якого приймаються рішення. На додаток до цього кожен предмет у великому обсязі інформації може бути розглянутий як причина або основа для підтримки управлінського рішення. Такі припущення, проте, можуть не бути

правильними, відіграючи роль помилкових вихідних даних для прийняття рішення.

6 Евристична наочність або обґрунтування за аналогією.

Змушує менеджерів робити узагальнення з обмежених вибірок або неповної інформації. Ця «сліпа» зона може проявитися декількома способами, включаючи припущення про те, що минулі стратегічні невідповідності аналогічні поточним рішенням, з якими стикається фірма, перебувають у взаємозв'язку з причинністю, і припущення про те, що фірма може передбачати майбутні результати з достатньою точністю. Це переконання в «законі малих чисел» підштовхує фахівців, що приймають рішення, робити неправильні припущення на підставі вибірок, розміри яких дуже малі для підтримки таких аналітичних запитів.

Просіювання інформації. Вище керівництво часто отримує свої рішення за підтримки аналізу з більш низьких рівнів керівництва в ієрархії фірми. Це може призвести до прийняття неправильних рішень вищим керівництвом.

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

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

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

- який вплив культурних, релігійних або національних факторів на сприйняття та оцінювання подій конкурентом;

- чи існують організаційні цінності або канони, що стали нормою поведінки і впливають на сприйняття конкурентом подій;

- що конкурент думає про майбутній попит на товар і про значущість тенденцій, які існують у галузі;

- що конкурент думає про свої цілі та можливості і чи є вони адекватними реаліям;

- чи схильний конкурент вірити в «традиційну мудрість», у якій мірі це робить його вразливим.

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

5.4 Поточна стратегія конкурента

Найзагальніше уявлення про основних конкурентів може бути отримано достатньо швидко на основі вивчення даних про їхній стан у галузі, про стратегічні цілі, а також про їхні основні підходи до ведення конкурентної боротьби, тобто їхні стратегії.

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

Конкуренти можуть використовувати різні типи стратегій, серед яких можна виділити такі [1]:

- в основному оборонна;
- в основному наступальна;
- флангової атаки;
- партизанської війни.

Який спосіб або яку стратегію конкурентної боротьби вибрати – ось найперше і найважливіше рішення, яке необхідно прийняти керівництву будь-якого підприємства. Це рішення залежить, перш за все, від позиції підприємства в стратегічному квадраті, який можна побудувати для будь-якої галузі.

Стратегічний квадрат являє собою сукупність підприємств, що конкурують між собою, які умовно розбиваються на чотири блоки [10]:

- перший блок – лідери галузі;

- другий блок – претенденти на лідерство або підприємства № 2 в галузі;
- третій блок – середні підприємства;
- четвертий блок – підприємства локального або регіонального рівня, що охоплюють невеликий сегмент ринку.

Згрупувавши підприємства за принципом стратегічного квадрата, можна з певною часткою впевненості сказати яка конкурентна стратегія буде більш вигідна для використання тими чи іншими конкурентами. У даній конкурентній ситуації всі підприємства мають різні ресурси, різні сильні сторони, різні цілі, а значить, будуть мати різні конкурентні стратегії:

- оборонна стратегія характерна для лідерів ринку;
- наступальна стратегія – для підприємств № 2, які претендують на лідерство;
- стратегія флангової атаки – для середніх підприємств;
- стратегія партизанської війни – для підприємств локального або регіонального рівня, що охоплюють невеликий сегмент ринку.

Нижче розглянуті сутність і принципи основних конкурентних стратегій, які можуть бути використані підприємствами галузі виходячи з їхньої позиції в стратегічному квадраті.

1 Оборонна конкурентна стратегія

Сутність оборонної конкурентної стратегії зводиться до захисту підприємством вже зайнятих позицій зі збереженням наявної частки. Найбільш вигідною така стратегія буде для підприємств – лідерів галузі. Лідер галузі може бути переможцем в конкурентній боротьбі за ринки збуту тільки за рахунок того, що не буде програвати (не віддаватиме частку свого ринку своєму конкурентові) [5].

Наступальна стратегія для лідера може бути небезпечною з точки зору посилення монополізації ринку, а отже, підпадання такого підприємства під дію антимонопольного законодавства з подальшим дробленням на кілька незалежних і більш дрібних підприємств [10].

Тому основна стратегічна мета лідера галузі – зберегти те, що він має на сьогоднішній день. Хороша оборона має наступальну природу – захистити домінуючу ринкову позицію підприємства.

Існує три основних принципи оборонної конкурентної боротьби.

Принцип 1. Оборонна стратегія – тільки для лідера ринку

При цьому важливо розуміти, що лідерство – це потужний мотивуючий засіб тільки в тому випадку, якщо споживачі його усвідомлюють. Міць виникає не з фактичного лідерства на ринку, а з лідерства сприйманого. Підприємства не створюють лідерів – їх створюють покупці. Справжнім лідером в галузі є той, кого покупці визнають таким.

Більшість підприємств обґрунтовують своє лідерство в тій чи іншій галузі не реальними даними ринку, а окремими показниками власної діяльності або красиво сформульованою місією. Але щоб виграти в конкурентній боротьбі, використовуючи оборонну стратегію, керівництво підприємства повинно мати перед собою чітку картину дійсної ситуації, щоб керувати, спираючись на реальність («Обманюйте конкурентів, але не самого себе») [10].

Принцип 2. Найкраща стратегія оборони – це мужність атакувати самого себе

Оскільки підприємство, що обороняється, є лідером, воно міцно закріпилося у свідомості потенційного покупця. Щоб ще більше зміцнити свою позицію, найкраще постійно її атакувати. Тобто підприємство-лідер зміцнює свою позицію, випускаючи товари та послуги, які роблять його попередню продукцію застарілою.

Атака на самого себе може змусити підприємство пожертвувати швидкими прибутками, але має одну фундаментальну перевагу. Вона захищає ринкову частку – вирішальну зброю в будь-якій конкурентній боротьбі.

Слушно і зворотне: будь-яке підприємство, яке не може зважитися атакувати себе, зазвичай втрачає частину ринку і, в кінцевому підсумку, лідерство на ньому («В рухому ціль потрапити важче, ніж в нерухому») [10].

Принцип 3. Сильні кроки конкурентів завжди потрібно блокувати

Більшості підприємств надається всього один шанс перемогти, однак у лідерів таких шансів два. Якщо лідер упустить можливість і не атакує самого себе, підприємство, як

правило, зможе поправити своє становище за рахунок копіювання кроків конкурентів. Але рухатися йому потрібно швидко, щоб атакуюче підприємство не встигло закріпитися. При цьому необхідно розуміти і пам'ятати, що боротьба між конкурентами за покупців відбувається в умах потенційних покупців. Атакуючій стороні потрібен час, щоб справити на них враження, сформувавши уявлення про її товар. Зазвичай цього часу достатньо, щоб лідер зробив кроки у відповідь. Тому тактика блокування за допомогою копіювання дій конкурентів добре підходить для лідерів [10].

Мета блокування полягає в спробі перешкодити конкурентам почати наступальні дії. Можна виділити такі способи блокування кроків конкурентів [9]:

- розширення номенклатури продукції, що випускається, для того щоб заповнити вільні ринкові ніші потенційних конкурентів;
- розробка моделей і сортів виробів з характеристиками, які конкуренти вже мають або можуть мати;
- пропонування моделей, найбільш близьких за своїми характеристиками до продукції конкурентів, за нижчими цінами;
- підписання з дилерами і дистриб'юторами ексклюзивних договорів, щоб відтіснити конкурентів від їх мережі розподілу;
- гарантування дилерам і дистриб'юторам відчутних знижок, щоб перешкодити їм вступати в контакти з іншими постачальниками;
- пропонування безкоштовного або за низькою ціною навчання користувачів;
- здійснення великих зусиль для збереження попиту покупців на свою продукцію за рахунок: 1) надання спеціальних знижок для тих, хто хоче спробувати товари конкурентів; 2) розташування товарів різних сортів в одному ряду, щоб надати покупцеві можливість для експерименту; 3) раннє оповіщення клієнтів про новинки або зміни цін, щоб потенційний покупець не пішов до конкурентів;
- збільшення обсягів продажів у кредит для дилерів і / або інших покупців;
- скорочення часу поставки запасних частин;
- патентування альтернативних технологій;

- забезпечення участі в розробленні альтернативних технологій;

- захист власних ноу-хау в розробленні продукту, технології та інших стратегічно важливих ланках ланцюжка цінностей;

- підписання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками з ланцюгом закриття доступу до них агресивних конкурентів;

- придбання сировини у більших розмірах, ніж необхідно, щоб запобігти можливості його купівлі конкурентами;

- відмова від постачальників, які працюють з конкурентами;

- постійний контроль за товарами і діями конкурентів.

У принципі, лідеру доступні всі перераховані вище шляхи стримування наступальних дій конкурентів, оскільки він виграє і від психологічного тиску. Багато потенційних покупців будуть вірити не власним відчуттям, а твердженням більшості, які вже стали покупцями продукції галузевого лідера.

2 Наступальна конкурентна стратегія

Наступальна стратегія спрямована на завоювання великої частки ринку і навіть лідируючого положення в новій галузі або на новому ринку. По суті, наступальна стратегія – те ж саме, що і стратегія оборонна, тільки навпаки. Ці дві лінії поведінки настільки тісно пов'язані, що провести межу між ними буває дуже складно.

Те, що є хорошою стратегією для лідера, буде поганою стратегією для середніх підприємств і навпаки. Тому керівництву підприємств необхідно постійно запитувати себе, яку позицію підприємство займає на ринку, і вже тільки потім застосовувати стратегію, оборонну чи наступальну.

Лідери повинні вести оборонну війну, але не наступальну. Наступальна війна – це для підприємств № 2 або № 3 в даній галузі. Такі підприємства мають бути досить сильні, щоб вести тривалі атаки на лідера.

Для ведення конкурентної боротьби на ринку, використовуючи наступальну стратегію, необхідно знати три основних принципи ведення такої конкурентної боротьби [10].

Принцип 1. Головне, що потрібно брати до уваги, – це сила позиції лідера.

За своєю суттю цей принцип наступальної конкурентної боротьби відповідає першому принципу оборонної конкурентної боротьби, з однією лише відмінністю, що лідеру галузі набагато простіше займатися собою, ніж підприємствам-претендентам на лідерство займатися лідером.

Для більшості підприємств характерна стандартна реакція на ринкові проблеми – вивчити свої сильні сторони і слабкі сторони, якість власних продуктів, торгового персоналу, системи реалізації товару. І в результаті багато хто з них починають говорити і діяти так, ніби вони – лідери.

Підприємство-претендент має робити одне – стежити за лідером: за його продуктами, його торговим персоналом, його цінами, його торговельною мережею. Навіть, якщо підприємство-претендент є досить сильним в певній товарній категорії, воно не зможе перемагати, якщо в цій же категорії сильний і лідер.

Лідер володіє лідируючими позиціями в свідомості покупців. Щоб виграти конкурентну боротьбу, підприємству-претенденту потрібно відібрати ці позиції перш ніж воно зможе замінити їх власними. Набагато більш вигідною стратегією для підприємства-претендента буде вивчення лідера галузі з позиції «як можна зменшити його частку ринку?»

Принцип 2. Знайдіть слабке місце в силі лідера і атакуйте його.

Слід шукати вразливе місце в діях лідера на ринку саме там, де він сильний, а не слабкий.

Існують дві основні можливості не відстати від конкурентів (йти з ними нога в ногу), борючись з ними ціною проти ціни, моделлю проти моделі, тактикою просування товарів на ринок проти тактики просування, географією діяльності проти географії діяльності.

Першою можливістю є спроба відібрати частку ринку у слабкіших противників. Має сенс кидати виклик більш слабким конкурентам у галузях, де вони є найсильнішими, в тих випадках, коли фірма може запропонувати чудовий товар і володіє організаційними можливостями для того, щоб відібрати частку

ринку у менш компетентного суперника, в меншій мірі забезпеченого ресурсами.

Друга можливість полягає в зведенні нанівець конкурентної переваги сильного противника. Тут розмір успіху визначається тим, наскільки скорочено розрив у перевагах. Переваги наступальної стратегії «сила проти сили» визначаються тим, наскільки витрати на неї можна порівняти з одержуваними вигодами. Для успіху фірмі потрібно досить конкурентної сили і ресурсів, щоб відібрати у своїх суперників хоча б частину ринку. При відсутності хороших довгострокових перспектив щодо конкурентних переваг і збільшення прибутку робити наступ нерозсудливо.

Наступ на сильні сторони супротивника може вестися з будь-якого напрямку (на будь-якому фронті) [12]:

- зниження ціни;
- здійснення аналогічної рекламної кампанії; надання товару нових рис (характеристик), здатних залучити споживачів конкурента;
- створення нових потужностей на території конкурентів;
- випуск нових моделей товарів, які можуть замінити моделі конкурентів, витіснити їх (модель проти моделі).

Одна з найпотужніших наступальних стратегій полягає в тому, щоб кинути виклик, пропонуючи такий же або кращий товар за нижчою ціною. Кидати виклик більшим і зміцнілим на ринку конкурентам, знижуючи ціни, безпечно лише в тому випадку, якщо фірма-агресор має перевагу в частині витрат або володіє значним фінансовим потенціалом.

Інший шлях посилення агресивного виклику в частині цін, що спрямований на конкурентів, полягає в тому, щоб спочатку домогтися переваг за витратами, а потім завдати удару противнику, використовуючи низькі ціни. Зниження цін, що базується на низьких витратах, є найміцнішою основою для завдання удару і підтримки агресивного цінового наступу. Без переваги в частині витрат зниження цін спрацює тільки в тому випадку, якщо у підприємства-агресора більше фінансових ресурсів і воно зможе протриматися довше, ніж його конкуренти в цій конкурентній боротьбі [8].

Але не варто забувати, що лідер галузі за витратами може бути завжди на крок попереду своїх конкурентів насамперед за рахунок масштабів своєї діяльності і можливості максимального використання ефекту від масштабів виробництва. Атакувати лідера на основі ціни завжди буде ризиковано, оскільки у нього є можливість отримувати прибуток практично при будь-якій ціні на продукцію, якою б низькою вона не була.

У цьому випадку необхідно шукати вразливе місце лідера, його слабкість в його силі. Сила лідера полягає в масштабах його діяльності, в необхідності охоплювати доволі великий обсяг споживчого попиту як за кількістю товарів, так і території обслуговування. І ось тут можуть виникнути слабкі місця, які і має знайти підприємство-конкурент, щоб їх атакувати.

Існує кілька варіантів того, як можна домогтися виграшу в конкурентній боротьбі за рахунок слабкостей противника [1]:

- концентруватися на географічних районах, де конкурент контролює незначну частку ринку і не вживає серйозних зусиль в конкурентній боротьбі;

- приділяти особливу увагу тим сегментам покупців, якими суперник нехтує або які не має можливості обслуговувати;

- працювати зі споживачами тих конкурентів, чия продукція відрізняється недостатньо хорошою якістю, відсутністю ряду характеристик і невисокими показниками в експлуатації. У цьому випадку підприємство, що пропонує більш якісну продукцію, може переконати більшість споживачів, зацікавлених у використанні товару, переключитися на її продукцію;

- здійснювати продаж товарів спеціально для споживачів тих конкурентів, які погано обслуговують своїх клієнтів. У цьому випадку орієнтованому на хороше обслуговування претендентові буде порівняно легко відвоювати розчарованих клієнтів у свого суперника;

- намагатися атакувати конкурентів, які мало рекламують свою продукцію і не мають відомих товарних марок. Претендент, що володіє хорошими навичками і досвідом у галузі маркетингу і відомою товарною маркою, часто може відвоювати споживачів у менш відомих конкурентів;

- освоювати нові моделі або модифікації продукції, заповнюючи таким чином прогалини в параметричних рядах

товарів основних конкурентів. Іноді ці дії можуть обернутися великим успіхом і привести до створення нових зростаючих сегментів. Така діяльність доцільна тоді, коли нові модифікації продукції задовольняють певні потреби споживачів, які до цього ігнорувалися або якими нехтували.

Як правило, дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента, мають більший шанс на успіх, ніж спроби перевершити його сильні сторони, особливо якщо слабкості характеризують дуже вразливі місця противника і його можна застати зненацька, не готового до захисту.

Принцип 3. Проводити атаку на можливо більш вузькому фронті

Переважно з одним єдиним продуктом. «Повний асортимент» – це розкіш, яку можуть собі дозволити тільки лідери. Наступальну війну слід вести вузькими фронтами, і чим ближче до одиночного продукту вони будуть, тим краще.

Коли підприємство атакує одним продуктом, воно змушує принцип сили працювати на себе. Зібрати всі сили в одному місці, щоб досягти там переваги.

Коли абсолютної переваги досягти неможливо, підприємству необхідно домогтися відносного у вирішальній точці за рахунок вмілого використання того, що воно має.

Атакуюче підприємство, яке намагається якомога швидше захопити якомога більше ринкової території за рахунок атаки відразу широким спектром продуктів, у довгостроковій перспективі втратить все, що йому вдасться завоювати, за рахунок розпилення своїх сил і коштів у багатьох напрямках.

3 Конкурентна стратегія флангової атаки

Більшість підприємств вважають основними стратегії оборони і наступу, так як в будь-якій галузі є лідер, вимушений захищати свої позиції, застосовуючи стратегію оборони. Решта ж підприємств атакують його і прагнуть зайняти його місце або забрати певну частку його ринку. Однак атака противника з флангів – це один з ефективних та інноваційних методів ведення конкурентної боротьби. Даний вид конкурентної боротьби може бути досить ефективно використаний підприємствами середнього розміру в галузі [2, 10].

Для реалізації стратегії флангової атаки, більше ніж для оборонної та наступальної стратегій, необхідне знання основних стратегічних принципів і здатність уявляти собі подальший хід конкурентної боротьби після початку атаки.

Принцип 1. Фланговий удар має бути спрямований на незайняту територію

Грамотний маркетолог ніколи не віддасть свою марку на розтерзання конкурентам. Щоб провести флангову атаку підприємству не потрібно виводити на ринок принципово новий товар, але певний елемент новизни все ж таки необхідний. Наприклад, можна додати товару ексклюзивності, щоб у свідомості споживчої аудиторії він закріпився як нова товарна категорія.

У класичному маркетингу це явище називається сегментацією ринку. Для флангової стратегії це принципово важливо. Ринкова ніша обов'язково має бути вільною, і атакуючій стороні треба прагнути зайняти її першою, інакше стратегія перестане бути фланговою, а перетвориться в наступальну або оборонну [1].

Складно продавати новий товар, у якого немає свого сформованого ринку, але для успіху флангової атаки доведеться чинити саме так. Почати потрібно з вивчення сильних сторін свого супротивника, адже саме на його споживача буде спрямована атака. Подати свій товар як нову товарну категорію і сформувані під нього ринкову нішу, відвоювавши у конкурента частину його цільової групи, – ось в чому полягає перемога у фланговій конкурентній боротьбі.

Принцип 2. Тактичний сюрприз має бути важливим елементом плану

За своєю суттю флангова атака є для конкурента сюрпризом. В цьому відношенні вона відрізняється від наступальних і оборонних дій, суть і напрям яких легко передбачувані.

Удар по флангу противника має застати його зненацька і на максимально можливий час вивести з рівноваги. Атакуюче підприємство в цьому випадку отримує фору в часі, щоб надійніше закріпитися на зайнятій ніші, поки конкурент не опритомнів і не почав робити дій.

Помилкою ведення флангової війни є проведення пробного маркетингу перед нанесенням удару. Саме пробні атаки видають конкурентам стратегію підприємства. Діяти треба швидко і рішуче. Тут тільки два варіанти: атака або вдасться, або ні.

Принцип 3. Переслідування конкурента так само важливо, як і сама атака

Перемога у фланговій конкурентній боротьбі не матиме серйозних успіхів без подальшого переслідування конкурента. Багато підприємств, досягнувши первинних маркетингових цілей, усуваються від подальшої боротьби. У підсумку всі досягнуті результати можна вважати втраченими. Будь-який успіх у фланговій боротьбі потрібно закріпити. Необхідно розвивати сильні товари. У конкурентній боротьбі їх можна порівняти з танками. Саме вони здатні забезпечити перемогу.

Якщо підприємство застосовує стратегію флангової атаки, то воно перш за все має бути націлене на перемогу. Якщо новий товар пройшов першу атаку, зацікавив споживачів і має всі шанси стати популярним, необхідно підтягнути до нього всі можливі сили і ресурси.

Існує кілька варіантів найбільш часто використовуваних флангових маневрів [10]:

- флангова атака низьких цін. Найбільш очевидний маневр у фланговій конкурентній боротьбі спрямований на те, що будь-яка людина прагне заощадити гроші;

- флангова атака високих цін. Багато товарів продаються тільки за рахунок високих цін. Вони збільшують їх престиж. Деякі товари просуваються на ринку саме як найдорожчі. Цей маневр у фланговій конкурентній боротьбі дає підприємству великі маркетингові переваги. Покупці схильні вірити в те, що, чим вище ціна товару, тим вище його якість;

- флангова атака розподілом. Вихід на принципово нові канали розподілу часто є сильним фланговим ударом, що дає змогу швидко збільшити частку ринку. Атака на систему дистрибуції своїх конкурентів допомагає розбити навіть найуспішнішого противника;

- флангова атака формою товару. Пропонування принципово нової форми товару часто є успішним фланговим маневром. Для прикладу можна навести еволюцію такого товару, як туалетне

мило, від його твердої форми до рідкої. За весь час свого існування цей продукт зазнав чимало змін. В результаті чого з'явилися різні товарні категорії, розробники яких, зробивши флангову атаку, змогли міцно закріпитися на ринку на лідерських позиціях.

4 Стратегія партизанської війни.

Навіть у найменших підприємств є певні переваги в боротьбі проти лідерів галузі. При цьому важливі не стільки розміри підприємства, скільки масштаби конкурентів. Ключ до успіху в конкурентній боротьбі – вміння підлаштувати тактику під конкурентів, а не під своє підприємство [5].

Принцип 1. Необхідно знайти достатньо маленький сегмент ринку, який підприємство змогло б захищати

Він може бути невеликим територіально, за обсягами збуту або в будь-якому іншому відношенні, аби більше великому підприємству було важко його атакувати. Іноді лідери просто не звертають на маленькі підприємства уваги саме через їх розміри, тоді як вони можуть цілком успішно на таких ринках функціонувати.

Суть стратегії полягає в тому, щоб стати найсильнішим серед слабких, тобто партизан вибирає для захоплення невелику територію і займає на ній лідерські позиції. Сам ринок товарів має бути невеликим.

Часто партизани роблять помилку, намагаючись збільшити розмір ринку, заволодіти якомога більшою територією. Це призводить до непоправних наслідків. Якщо раніше конкуренти не звертали на нього уваги, то, бачачи посягання на їх власність, вони починають діяти. В результаті багато хто не витримують і йдуть з ринку. Якщо ресурсів недостатньо, то краще не починати відкритих виступів. У партизанській війні тільки концентрація на малому здатна привести підприємство до успіху.

Принцип 2. Якого б успіху підприємство не домоглося, йому ніколи не можна поводитися як лідеру

Навіть якщо партизан веде на своєму сегменті успішний бізнес, він все одно має залишатися партизаном. Як тільки партизан починає вести себе як лідер, починається занепад усього бізнесу.

Партизан – це не лідер. Компанія-партизан має застосовувати в роботі тактику, прямо протилежну тактиці лідера. Ця стратегія має на увазі зовсім інші методи і темпи роботи.

У великих підприємствах працює велика кількість персоналу, який не бере безпосередньої особистої участі в боротьбі проти конкурентів. Деякі працівники взагалі ніколи не зустрічаються ні зі споживачами, ні з конкурентами. У партизанських підприємствах все навпаки. На лінії вогню перебуває максимальна кількість співробітників. Висока мобільність партизана – це його велика перевага перед лідером. До того ж через невеликі розміри організації з'являється можливість скоротити час на прийняття рішення, а в умовах жорсткої конкуренції це дуже цінна якість.

Принцип 3. Бути готовим згорнути свої справи в будь-який момент

Потрібно бути готовим згорнути свій бізнес в будь-який час. Якщо вчасно відступити, то велика ймовірність, що підприємство зможе без втрат закріпитися на іншій території. Якщо зрозуміло, що битва буде програна, то не варто в неї вступати. Зуміти швидко вийти з гри – це одна із заповорок успіху в даній стратегії.

Зворотний бік процесу швидкого згорання – швидке розгортання справ. У маленькому підприємстві все може вирішитися швидко, так як прийняття рішення часто залежить від однієї людини. У великих же підприємствах навіть рішення про випуск нового продукту має пройти кілька інстанцій, що ускладнює і затягує процес.

Беручи участь в конкурентній боротьбі, підприємство має чітко визначити хто його противник. Якщо підприємства працюють в одній галузі, вони не обов'язково мають бути конкурентами. Принципи ведення конкурентної боротьби не закликають множити своїх ворогів. Іноді мудріше перетворювати їх на своїх союзників для боротьби з одним загальним, більш сильним противником.

Стратегія партизанської війни – це стратегія, яку вибирає для себе більшість підприємств на ринку. Великих підприємств, що займають лідируючі позиції на ринку – одиниці. Вони віддають перевагу стратегії оборони, так як їм є що захищати.

Деякі наважуються атакувати лідера з метою зайняти його місце в галузі. Мало хто наважується вести флангову боротьбу. Решта підприємств на ринку – це партизани [9].

Таким чином, знаючи принципи сегментування галузі у вигляді стратегічного квадрата, основні стратегії конкурентної боротьби в рамках стратегічного квадрата і принципи їх реалізації, можна доволі впевнено визначити поточну стратегію своїх основних конкурентів і, що найважливіше, їхні можливі кроки в майбутньому.

5.5 Сильні та слабкі місця конкурента

Реалістична оцінка спроможностей кожного конкурента є остаточним діагностичним кроком в його аналізі. Цілі, припущення та поточна стратегія конкурента впливатимуть на ймовірність, час, природу та інтенсивність його реакцій. Слабкі та сильні місця конкурента визначатимуть його спроможність зробити чи відреагувати на перший стратегічний хід і пристосуватися до зовнішніх умов чи умов галузі [7].

У широкому розумінні сильні та слабкі місця можна оцінити, досліджуючи позицію конкурента щодо п'яти факторів конкуренції (тема 1). Таблиця 5.2 в концентрованому вигляді подає сумарну схему дослідження сильних та слабких місць конкурента в кожній ключовій галузі бізнесу [6].

Таблиця 5.2 – Аналіз сильних та слабких місць конкурента

Товари	Становище товарів у кожному сегменті ринку з погляду споживача Ширина та глибина товарного асортименту
Дилерська мережа/ Канали розподілу	Мережа каналів та якість їхньої роботи Міцність взаємозв'язків каналів Здатність обслуговувати канали
Маркетинг і збут	Навички в кожному аспекті комплексу маркетингу Навички в дослідженні ринку і розробці нових товарів Підготовка та навички торговельного персоналу

Продовження таблиці 5.2

<p>Операції</p>	<p>Становище з виробничими витратами – економія за рахунок масштабів, крива досвіду, новизна устаткування тощо Технологічна складність виробничих приміщень та устаткування Гнучкість виробничих приміщень та устаткування Патентоване ноу-хау та унікальні товари чи мінімальні витрати Навички у підвищенні продуктивності, контролюванні якості, володінні інструментами тощо Розташування, включаючи вартість робочої сили та транспорту Настрої робітників: відносини з профспілками Доступ до сировини та її вартість Ступінь вертикальної інтеграції</p>
<p>Дослідження та інженерне мистецтво</p>	<p>Патентування та авторське право Стан дослідно-конструкторської діяльності (дослідження товару, виробничого процесу, фундаментальні дослідження, розробка, наслідування тощо) Здібності персоналу дослідно-конструкторського відділу в показниках творчості, простоти, якості, надійності тощо Доступ до зовнішніх джерел досліджень та інженерних послуг (наприклад, постачальників, покупців)</p>
<p>Сукупні витрати</p>	<p>Сукупні відносні витрати Витрати чи функції, поділені з іншими виробничими підрозділами Сфера, де конкурент економить за рахунок масштабів, чи інші джерела економії його витрат</p>

Продовження таблиці 5.2

Фінансове становище	Грошовий потік Нетривала та тривала позикоспроможність (відносна заборгованість/показник акцій) Котирування нових акцій в найближчому майбутньому Фінансова спроможність менеджменту, включаючи ведення переговорів, накопичення капіталу, кредити, складські запаси та рахунки до оплати
Організація	Єдність цінностей та чіткість цілей організації Ступінь втоми організації внаслідок нещодавніх вимог до неї Узгодженість організаційних порядків зі стратегією
Спроможність загального менеджменту	Лідерські якості; здатність до мотивації Спроможність координувати конкретні функції чи групи функцій Вік, підготовка та функціональна орієнтація менеджменту Глибина менеджменту Гнучкість і адаптивність менеджменту
Корпоративний портфель	Здатність корпорації підтримувати заплановані зміни в усіх виробничих підрозділах в показниках фінансових та інших ресурсів Здатність корпорації доповнювати чи посилювати діяльність виробничого підрозділу
Інші	Спеціальна підготовка в урядових структурах або доступ до них Плинність кадрів

Для визначення співвідношення сильних та слабких сторін діяльності конкурентів можна скористатися достатньо простими методами дослідження, що використовуються в SWOT-аналізі.

SWOT-аналіз є одним з найбільш популярних інструментів, що дає змогу об'єднати позитивні та негативні фактори, які впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, а також проаналізувати можливі стратегії поведінки цього

підприємства в ринковому середовищі. Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів, які в перекладі означають «сили, слабкості, можливості, загрози» [11].

Особливо важливим при проведенні SWOT-аналізу є правильне визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, виявлення тих з них, які є найбільш істотними, відіграють більш важливу роль у діяльності підприємства, у його конкурентній боротьбі та у формуванні його стратегії.

Для проведення SWOT-аналізу в частині, що стосується ідентифікації та аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, використовується порівняльний аналіз між показниками конкурентоспроможності підприємства, що аналізується, та його основних конкурентів [3].

Факторам, наведеним у таблиці 5.3 (дані фактори характеризують конкурентоспроможність підприємств і визначають їхню конкурентну силу C_{36}), експертним методом за 10-бальною шкалою присвоюються значення як для досліджуваного підприємства, так і для його конкурентів.

Таблиця 5.3 – Визначення звичайної та абсолютної конкурентної сили компанії «N»

Фактор	Оцінка (0...10 балів)					
	C _{K1}	C _{K2}	C _{K3}	C _{K4}	Компанія «N»	
					C _i	C _i – max C _{Kij}
1 Товари	4	6	5	7	8	
2 Дилерська мережа/ Канали розподілу	5	7	5	6	7	
3 Маркетинг і збут	5	7	6	8	8	
4 Операції	5	5	6	7	4	
5 Дослідження та інженерне мистецтво	5	5	6	7	6	
6 Сукупні витрати	6	8	6	9	7	
7 Фінансове становище	6	8	8	7	5	
8 Організація	6	5	4	6	7	
9 Спроможність загального менеджменту	4	6	7	8	9	
10 Корпоративний портфель	7	5	8	10	6	
<i>Конкурентна сила</i>	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	$C_{абс}$

Звичайна оцінка конкурентної сили ($C_{зв}$) компанії «N» визначається як сума балів ($\sum C_i$) по всіх факторах, обраних для аналізу. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили даного підприємства зі звичайними оцінками конкурентної сили його конкурентів дає можливість визначити, яку позицію на ринку займає дане підприємство (є лідером $C_i > \max C_{Kij}$, належить до провідних підприємств $C_i = \max C_{Kij}$, займає середню позицію $C_i < \max C_{Kij}$, не є конкурентоспроможним $C_i \ll \max C_{Kij}$).

Для визначення співвідношення слабких і сильних сторін підприємства використовується показник абсолютної конкурентної сили ($C_{абс}$), що визначається за формулою (5.1):

$$C_{абс} = \sum (C_i - \max C_{Kij}); \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (5.1)$$

де C_i – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства, що досліджується;

C_{Kij} – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента;

m – кількість конкурентів;

n – кількість факторів, обраних для аналізу.

Якщо $C_{абс} > 0$, то переважають сильні сторони підприємства. Якщо $C_{абс} < 0$, то переважають слабкі сторони підприємства.

Застосування оцінки абсолютної конкурентної сили досліджуваного підприємства необхідно у випадках, коли $C_i = \max C_{Kij}$ та $C_i < \max C_{Kij}$, коли неможливо остаточно визначити, яку позицію відносно ідеального підприємства в галузі за тим або іншим показником (фактором) займає досліджуване підприємство [3].

На основі аналізу сильних і слабких місць конкурента треба визначити такі критерії [4]:

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

Додавання чотирьох компонентів разом — характер реакції конкурента.

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

Література [1–12].

ТЕМА 6. Дії конкурентів

6.1 Ринкові сигнали.

6.2 Конкурентні ходи.

6.1 Ринкові сигнали

Ринковий сигнал — це будь-яка дія конкурента, що прямо чи опосередковано свідчить про його наміри, мотиви, цілі або внутрішню ситуацію [5]. Поведінка конкурента сигналізує нам багатьма способами. Одні сигнали — блеф, інші служать попередженням, а ще інші свідчать про серйозні наміри конкурента діяти. Ринкові сигнали є непрямим способом комунікації на ринку, і поведінка конкурента часто може містити інформацію, що допомагає в проведенні аналізу конкуренції.

Отже, розпізнавання і правильне тлумачення ринкових сигналів має важливе значення для розроблення стратегії конкуренції. Знання сигналів важливе також для ефективних конкурентних ходів.

Найважливіші форми ринкових сигналів такі [5].

1 Попередні заяви про дії

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

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

1 Сприяють випередженню інших конкурентів.

2 Створюють загрози, які здійсняться, якщо конкурент продовжуватиме заплановану ним діяльність.

3 Здійснюють перевірку витримки конкурентів, і перевагою при цьому є той факт, що свої наміри зовсім не обов'язково реалізовувати.

4 Є засобами висловлення задоволення чи незадоволення конкурентними подіями в галузі.

5 Виступають кроками до примирення, спрямованими на мінімальне провокування конкурента до поправок у його стратегії.

6 Допомагають уникнути одночасних ходів, що дорого коштують у таких сферах, як нарощування виробничих потужностей, де будівництво нових заводів може призвести до надлишкової продуктивності.

7 Здійснюють комунікацію з фінансовим світом з метою підняття цін на акції чи поліпшення репутації компанії.

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

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

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

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

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

має на меті примирення, хоча робити повне узагальнення складно.

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

2 Обговорення результатів чи наслідків дій

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

Як і будь-яке оголошення, оприлюднена заява може бути неправильною чи оманливою, хоча це не є поширеною практикою. Фірми іноді проголошують хибні дані, якщо вони вірять, що такі дані допоможуть їм захопити лідерство чи оприлюднити свої наміри. Інша тактика — це проголошення остаточної потужності нового заводу, навіть якщо досягнення такої потужності вимагатиме будівництва нового підприємства. При цьому фірма імпліцитно подаватиме остаточно потужність як початкову. Якщо фірма може довідатися про таку оманливу практику чи простежити її, то це нестиме важливі сигнали про цілі конкурента і його фактичні можливості.

3 Публічне обговорення конкурентами стану справ у галузі

Компанії-конкуренти часто коментують умови в галузі, включаючи прогнозування попиту і цін та майбутньої потужності, важливість зовнішніх змін, таких як зростання матеріальних витрат тощо. Подібний коментар насичений сигналами, оскільки він може виявляти припущення фірми-коментатора щодо галузі, в якій вона буде свою стратегію. У

такому вигляді ця дискусія може бути свідомою чи несвідомою спробою спонукати інші фірми діяти за такими ж припущеннями, а отже, мінімізувати ймовірність неправильного тлумачення мотивів та початку боротьби. Такий коментар може, крім того, містити приховані заклики до дотримання цінової дисципліни. Або ж дискусії в галузі можуть містити приховані заклики до фірм нарощувати потужності по черзі, не вступати в надмірну рекламну конкуренцію, не порушувати рангів у стосунках з великими покупцями тощо, а також приховані обіцянки співробітництва в тому випадку, якщо інші діятимуть «належним чином».

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

Окрім загальних коментувань стану галузі, конкуренти іноді прямо висловлюють своє ставлення до кроків суперників. Таке коментування може служити сигналом задоволення чи незадоволення подіями, проте подібний коментар, як і кожную публічну заяву, можна інтерпретувати й інакше. Це може бути тенденційним висвітленням фактів з метою поліпшення власного становища. Іноді фірми схвально відгукуються про своїх певних конкурентів або про галузь у цілому. Така похвала, як правило, є кроком до примирення, спрямованим на послаблення напруженості чи уникнення небажаного розвитку подій. Найчастіше такі заяви робляться в галузях, де всі фірми в очах групи покупців чи фінансових організацій є представниками певного колективного іміджу галузі.

4 Обговорення та пояснення конкурентами своїх кроків

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

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

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

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

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

5 Тактика конкурентів у порівнянні з їхніми можливостями

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

6 Спосіб впровадження стратегічних змін

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

користь інтересам галузі в цілому. Як правило, там, де існують такі мотиви, існує й ризик блефу.

7 Відхилення від попередніх цілей

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

8 Відхилення від норм, прийнятих у галузі

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

9 Обмін ударами

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

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

ефективним способом дисциплінувати конкурента за умови значної різниці в частках ринку.

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

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

10 Боротьба торгових марок

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

11 Приватні антимонопольні позови

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

6.2 Конкурентні ходи

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

Такий аналіз є передумовою розроблення стратегій перешкоджання конкурентам або рішення, як і де розпочати наступ.

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

Конкурентний хід — це той, результат якого швидко стане відомим (оскільки затяжної чи серйозної боротьби не відбувається), а також максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами [1, 5].

Виділяють кілька видів конкурентних ходів [1, 5].

1 Кооперативні чи незагрозливі ходи

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

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

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

Другий випадок трапляється частіше. У більшості галузей робляться ходи, які можуть поліпшити становище всіх, якщо всі

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

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

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

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

Конкурентні ходи розглядатимуться як незагрозливі за таких умов:

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;

- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції ;

- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів (на думку останніх).

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

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

2 Загрозливі ходи

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

При дослідженні загрозливих ходів необхідно дослідити:

- ймовірність відсічі;
- швидкість настання моменту відсічі;

- ефективність відсічі;
- ступінь суворості відсічі;
- спосіб пом'якшення відсічі.

При всіх інших рівних умовах фірма може прагнути зробити крок, що дасть їй вигреш у часі, поки конкуренти ефективно відреагують на нього. У контексті захисту фірма може переконати конкурентів, що вона швидко та ефективно відреагує на їхні ходи. Відставання відсічі в часі може походити з чотирьох основних джерел [5]:

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

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

Перцептивні часові відставання частково залежать від механізмів, якими фірми користуються для контролю за поведінкою конкурентів, і на ці відставання можна впливати. Якщо конкуренти залежать від зовнішніх статистичних джерел, то вони можуть не помітити ходів фірми доти, доки інформацію про них не опубліковано. Перцептивні відставання можуть іноді розтягуватися відволікаючою тактикою, наприклад, впровадженням товару чи іншим ходом на ринку далеко від того місця, де має реалізуватися основний задум. З позиції захисту перцептивні відставання можуть скорочуватися системою контролю конкурента в тому місці, де постійно нагромаджується інформація від торгового персоналу, дистриб'юторів тощо. За умови ретельного контролю конкуренти можуть фактично довідатися про ходи суперника завчасно, оскільки конкурент

мусить заздалегідь підготувати рекламну кампанію, доставити обладнання тощо. Якщо конкурентам відомо про існування системи контролю, це тим більше зміцнюватиме вхідні бар'єри.

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

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

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

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

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

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

3 Захисні ходи

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

Щоб попередити хід конкурента, необхідно, щоб він знав про велику ймовірність відсічі, а також про її ефективність [9].

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

1 Дисциплінарні кроки

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

2 Заперечення підстави

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

Література [1, 5, 9, 10].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 422 с.

2 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

3 Мельник В. О., Плетникова І. Л. Теоретичні основи розроблення стратегії підприємства: конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч.1. 43 с.

4 Полтавська Є. О., Іващенко Г. А., Куліков П. М. Конкурентний аналіз: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 199 с.

5 Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

6 Портер М. Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

7 Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Вид. 2-ге доп. Львів: Новий світ-2000, Альтаір-2002, 2003. 272 с.

8 Стратегія підприємства и стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Ю. В. Соколов, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. Харків: ООО «Олант», 2002. 416 с.

9 Траут Дж. Диференційоюся або помри! Вживання в епоху вбивчої конкуренції / Дж. Траут, С. Рівкін. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

10 Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

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

12 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Дані для аналізу конкурентів

Основні дані	Товари/послуги
Назва Розміщення Історія Ключові події Головні угоди Структура власності	Кількість товарів/послуг Різноманіття або широта асортименту Якість, яка визначає споживчу цінність Нові товари та послуги, що плануються Частки ринку товару та асортименту на даний момент Частки ринку, що плануються
Маркетинг	Персонал
Стратегія сегментації Присвоювання торгової марки та іміджу Можливі напрямки зростання Реклама/ пропаганда Здатність до проведення маркетингового дослідження Увага обслуговуванню покупців Параметри 4P – товар, ціна, просування, місце Головні покупці	Якість та навички Рівні плинності кадрів Витрати на працю Рівень підготовки Рухливість Профспілкова приналежність
Операції	Характеристики керівництва
Виробничі потужності Здатність виконувати масові замовлення Тривалість циклу, виробнича рухливість та гнучкість Впровадження управління повною якістю Накладні витрати Методи скороченого виробництва	Особистість Біографія Мотиви, очікування Стиль Минулі успіхи та провали Глибина управлінського таланту

Продовження таблиці А.1

Соціополітична структура	Технологічна структура
Контакти з урядом Репутація посередників Широта та глибина портфелю соціополітичних аспектів Досвід у громадських справах Природа контактів з урядом Зв'язки з членами ради Міцність кризового управління	Технологія процесів Досвід наукових досліджень та дослідних розробок Авторські технології, патенти, права видання Інфраструктура інформації та зв'язку Спроможність створювати внутрішні інновації Доступ до зовнішнього досвіду через ліцензії, альянси, спільні підприємства
Організаційна структура	Міцність конкурентної інформації
Природа ієрархії Створення команд Перехресна функціональність Основна власність Культурний блок	Доведення офіційної міцності конкурентної інформації Відповідні відносини Оцінка індивідуальних характеристик Рівень підтримки виконавчого та вищого керівництва Вразливість Інтеграція Збір даних та аналітичні засоби
Стратегія	Аналіз споживчої цінності
Позиціонування Плани на майбутнє Місія та бачення Цілі, завдання Корпоративний портфель Синергізми Ресурси/здатності Головні компетенції Сильні та слабкі сторони	Атрибути якості Атрибути обслуговування Цілі покупців та мотивація Типи та число покупців Чиста вартість

Продовження таблиці А.1

Фінансова
Фінансові звіти
Реєстрація цінних паперів
Абсолютний та порівняльний аналіз відносних показників
Самостійний аналіз відносних показників
Аналіз руху грошової маси
Рівень стійкого зростання
Капіталообіг
Витрати

В. Л. Дикань, В. О. Маслова, О. В. Шраменко
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина 3

Відповідальний за випуск Маслова В. О.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 15.06.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,25. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.