



Рис. 3.3. Залежність між пропозицією і попитом

## ТЕМА 4 ФІРМА І ЇЇ МІСЦЕ НА РИНКУ

- 4.1. Огляд історії фірми
- 4.2. Визначення фірми, функції фірми
- 4.3. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій
- 4.4. Цикл життя фірми

### 4.1. Огляд історії фірми

Головною діючою особою конкурентних відносин на ринку виступає фірма. Сам термін “*фірма*” вперше став використовуватися в північних і центральних областях Італії в XIV – XV ст. з початком розвитку капіталізму. Якраз нажитому фірмами багатству зобов’язані своїм возвишенням італійські міста того часу – Венеція, Флоренція, Мілан. В XV – XVII ст.

капіталістичні фірми отримують розповсюдження в Голландії, Англії, Франції, Німеччині, а в подальшому і в усьому світі.

Перші капіталістичні фірми були невеликими підприємствами, організованими як одноосібні володіння або товариства (останній тип фірм також називають партнерствами або товариствами на паях). Власник або співвласники вносили весь необхідний для діяльності фірми капітал і особисто управляли фірмою. У випадку банкрутства фірми він був зобов'язаний відповісти за її борги усім своїм майном, а не тільки внесеними в діло засобами.

В XIX ст. спочатку в залізничному будівництві, а потім в більшості галузей економіки виникають великі фірми, які діють в загальнонаціональних або навіть міжнародних масштабах. До такого розмаху одноосібні підприємства і товариства були не готовими.

*По-перше*, для великого підприємства недостатні засоби, які один чоловік або невелика група можуть вкласти в справу.

*По-друге*, судьба великих підприємств з сотнями і тисячами зайнятих і гігантською вартістю обладнання не може залежати від готовності або неготовності спадкоємців засновника фірми продовжити справу, що неминуче в одноосібному підприємстві або вузькому партнерстві.

*По-третьє*, велике підприємство потребує професійної ієрархії управлінців (менеджерів), менеджерів, відносно незалежних від власника, чого в одноосібних підприємствах звичайно не буває.

Довільна для великих підприємств форма організації компанії – акціонерне товариство або корпорація – була знайдена ще в XVII ст. У цій формі у 1600 році була організована англійська Ост-Індська, а у 1602 – голландська Ост-Індська компанії. В даний час акціонерні товариства є панівною формою організації компаній, на них приходиться біля 90% всього об'єму виробництва товарів і послуг.

## 4.2. Визначення фірми, функції фірми

**Фірма** – організація, яка концентрує і використовує ресурси для виробництва товарів і/або послуг з метою отримання прибутку.

Більш повно сутність фірми можна зрозуміти, розглянувши функції, які вона виконує в ринковій економіці (рис.4.1.).



Рис. 4.1. Фірма і її функції

1. **Концентрація і використання ресурсів.** Як відомо, основними факторами виробництва є *земля, капітал і праця*. Їх сполучення і використання в ринковій економіці здійснює фірма. Їй необхідно отримати в своє розпорядження ресурси, добитися при цьому, щоб по своїх якісних і вартісних характеристиках вони були придатними для виробництва конкурентоспроможної продукції.

2. **Організація виробництва.** Вплив ринкового середовища на фірму виявляється “на вході” в виробничий процес через ціни і якість споживаних ресурсів і “на виході” із нього через попит на готову продукцію. Але сама організація виробництва – вибір технології, створення стимулів для праці, контроль якості і ін. – є суцільно внутріфірмовою справою.

3. **Збутова діяльність.** Готова продукція повинна бути доведена до споживача. В ринкових умовах це вимагає від фірми створення збутової сітки тої чи іншої конфігурації: від продажу всього виробленого оптовику-посереднику в простому випадку до складних і дорогих схем :прямого продажу” який передбачає показ товару торговим агентом кожному потенціальному покупцю. Необхідно також стимулювати реалізацію продукції, для чого використовується широкий спектр маркетингових і рекламних заходів.

4. **Отримання прибутку і несення ризику.** Прибуток є метою діяльності фірми. При цьому особливо важливо, що прибуток служить джерелом фінансування інвестицій, без яких розвиток ні фірми, ні всієї економіки в цілому неможливий. Не менш важливим і неприємним боком комерційної діяльності є небезпека замість отримання прибутку понести збитки. Ризики - обов'язковий, невід'ємний елемент ринкової економіки, де ніщо не може бути заплановано з абсолютною точністю.

5. **Накопичення досвіду.** Подібно до живих організмів фірми є самонавчальними системами. Успіхи і невдачі старанно аналізуються , щоб наростити переваги і усунути недоліки. Здатність до самонавчання є індивідуальною і зв'язаною з загальною внутріфірмовою культурою, що є важливою характеристикою кожної компанії.

### 4.3. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій

Конкуренція спонукає до дії різноманітні *стратегії конкурентної боротьби*, кожна з яких зорієнтована на різні умови економічного середовища та різні ресурси, що є у розпорядженні фірм. Це допомагає фірмам вдало пристосовуватися до умов та вимог ринку.

**Існують чотири типи компаній:**

- **віоленти** (“леви”, “слони”, “бегемоти”);
- **патієнти** (“хитрі лиси”);

- **комутанти** (“миші”);
- **експлеренти** (“ластівки”)

і відповідні **конкурентні стратегії**.

(Теорія типів конкурентної стратегії вперше була запропонована в 1935 році Л.Г. Раменським і залишилася неприйнятною, поки через 40 років не була перевідкрита англійцем Дж.П. Граймом і не придбала світове визнання. Автором “звіриних” визначень типів фірм є всесвітньо відомий швейцарський експерт Харальд Фрезевінкель. Класифікація Х. Фрезевінкеля і Л.Г. Раменського добре погоджуються між собою.)

**Віолентна (силова) стратегія** характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів та послуг.

Три найважливіших різновидності фірм-віолентів отримали назви “гордих левів”, *могучих слонів*” і “неповоротких бегемотів”.

Джерелом сили фірм, які дотримуються цієї стратегії, є економія на масштабах виробництва, тому що великі обсяги виробництва продукції більш ефективні, ніж виробництво невеликих партій, а тим більше якщо вони відрізняються одна від одної.

***Стратегія віолентів – це така стратегія, коли спираючись на свою силу гіганта, фірма намагається домінувати на загальному ринку, витісняючи з нього конкурентів.***

Віоленти приваблюють покупця відносного дешевизною та добротністю своїх виробів. Піклування віолентів про покупця слід розглядати не як благодійність, а як реальне використання законів масового попиту.

**Патієнтна (сегментна) стратегія** притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, унікальної продукції для обмеженого кола споживачів.

Переваги компаній-пациєнтів зумовлені тим, що їхні товари більшою або меншою мірою є незамінними для відповідної групи клієнтів.

Продукція, що виробляється пацієнтом, зазвичай дорога, високоякісна, розрахована на тих, кого не влаштовує стандартна продукція.

***Стратегія пацієнтів – не просто спеціалізація, а зосередження всіх ресурсів на виробництві економічних благ, що користуються обмеженим попитом.***

*Комутантна (локальна) стратегія* переважає в умовах *звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах.*

Численні малі підприємства, що створюються кожного разу для конкретного виду товару, виконують роль сполучного елемента економіки.

Комутанти готові використати будь-яку нагоду для бізнесу, тоді як інші компанії суворо дотримуються свого профілю. Така непомітність і навіть невиразність послужила основою присвоєння комутантам назви “сірі миші”.

***Стратегія комутантів полягає в тому, що вони легко йдуть на кардинальну зміну сфери комерційної діяльності, на яку інші фірми неспроможні.***

*Експлерентна (піонерська) стратегія* пов'язана зі *створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку.*

Ідеться не просто про поліпшення якості товарів та послуг, а про вкрай ризикований, але надзвичайно вигідний (у випадку успіху) пошук революційних рішень.

Головний фактор дієздатності експлерентів пов'язаний із швидким впровадженням принципових новацій.

Це послужило основою для порівняння подібних фірм з “першими ластівками”

***Стратегія експлерентів — це не просто поліпшення якості товарів та послуг, а пошук у край ризикованих, але неймовірно вигідних (у випадку успіху) революційних рішень.***

Пошуки експлерентів у 85 випадках із 100 закінчуються невдачею, і фірми стають банкрутами, але у 15 випадках на долю експлерента випадає нечуваний технічний і фінансовий успіх. Саме це й приваблює в бізнес усе нові й нові фірми.

#### **4.4. Цикл життя фірми**

***Життєвий цикл фірми*** – процес її природного росту і зв'язаної з цим ростом послідовної зміни конкурентних стратегій.

У світі компаній маленька фірма, яка правильно вибрала свою лінію поведінки, навпаки, може пробитися до вершин піраміди бізнесу, здійснивши невидане в біології перетворення.

Відправним пунктом розвитку тільки організованої компанії, як правило, служить стан комутанта – “сірої миші”. Не володіючи ні високопродуктивним обладнанням, ні спеціальними знаннями, ні науково-технічними запасами така фірма завдяки правильному вибору сфери діяльності може забезпечити собі стійке положення і достатній рівень прибутків. Якщо компанія виявиться гнучкою, то поступово нагромадить капітал і стане збільшуватися в розмірах.

Тут, однак, її чекає перша небезпека. Практика показує, що механічне збільшення розмірів, без відповідної зміни стратегії веде до краху. Сучасний ринок, на якому діє ця фірма, не порожній. На ньому вже панують великі корпорації, які не потерплять нових конкурентів, якщо в них не виявиться особливих сильних сторін.

“Миша-переросток” тому частіше всього приречена. Щоб вижити і продовжити розвиток малій фірмі необхідний час перетворитися в “хитру лисицю” – спеціалізовану компанію-

пациєнта. Якщо фірма навчиться робити що-небудь набагато краще інших, її вже не страшні конкуренти.

Компанія-лисиця росте, закріплюється і займає все більшу частину ринкового сегмента. Тут фірму чекає другий бар'єр – обмежені розміри вибраного сектора. Щоб продовжити ріст, необхідно вторгнутися в сферу масового виробництва.

Це далеко не простий вибір. Адже поза своїм ринковим сегментом “лисиця” стає значно більше вразливою для конкурентів. Частіше всього перехід до масового виробництва закінчується благополучно., якщо вибрана спеціалізація виявиться дуже перспективною. Тоді “хитра лисиця” перетворюється в “гордого лева”, тобто в компанію-віолента.

Дальше еволюція фірми продовжується в рамках віолентної стратегії. Динамічний стан “гордого лева” поступово змінюється на роль “могучого слона”. Справа в тому, що ні одна галузь економіки не перебуває постійно в стадії вибухового росту. Наступає насиченість ринку. Щоб не стати заложником судьби єдиного товару, фірма проникає у все нові сфери, намагається всюди зайняти домінуючі позиції.

## **ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ШЛЯХИ ЇЇ ДОСЯГНЕННЯ**

- 5.1. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність
- 5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги
- 5.3. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера)
- 5.4. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S)
- 5.5. SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми