

## ТЕМА 6

# АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ І КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Поняття конкурентних стратегій підприємства
- 6.2. Виявлення та оцінка стратегії конкурентів
- 6.3. Методи відкритої цінової конкуренції
- 6.4. Методи прихованої цінової конкуренції
- 6.5. Нецінові форми і методи конкуренції
- 6.6. Фактори успіху в конкурентній боротьбі

### 6.1. Поняття конкурентних стратегій підприємства

**Конкурентні стратегії** — це стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами. Класифікація конкурентних стратегій представлена на схемі на прикладі лідера ринку.



**Залучення нових споживачів.** Кожен вид товару може привернути увагу групи споживачів, які ще не підозрюють про його існування або не бажають його купувати через високу ціну або відсутність у нього деяких властивостей.

**Пошук нових можливостей використання товару.** Маркетолог може розширити ринки, відкриваючи і стимулюючи нові можливості використання товару.

**Підвищення частоти споживання товару.** Третя стратегія розширення ринку — це переконання людей використовувати товар частіше та інтенсивніше.

**Завоювання споживачів конкурентів.** Завоювати споживачів конкурентів - справа нелегка. Стимулювання збуту і зниження цін дозволяють швидко збільшити частку ринку, але такий приріст може бути отриманий тільки за рахунок зниження прибутковості.

**Завоювання конкурентів.** Деякі провідні компанії мають бажання купити конкурентів, ніж завойовувати їхніх споживачів.

**Завоювання відданості споживачів.** (завоювання частки ринку досягається завдяки довгостроковим вкладенням у підвищення якості, нововведення, у створення торгової марки, тощо.)

**Удосконалювання структури витрат.** Витрати будь-якого підприємства є одним з основних елементів ціни товару. Від розміру витрат залежить рентабельність підприємства. Зниження витрат веде до збільшення прибутку, і навпаки. Тому підприємство завжди зацікавлене в їх скороченні.

**Удосконалювання асортименту продукції.** Постійне удосконалювання асортименту продукції дозволяє виробнику не тільки утримувати свою частку ринку, але і завойовувати частку ринку конкурентів.

**Підвищення цінності.** Ціль полягає в тому, щоб зберегти підвищену ціну за рахунок посилення торгової марки і надання різноманітною асортименту товарів вищої якості.

## 6.2. Виявлення та оцінка стратегії конкурентів

**Конкурент – це, насамперед той, хто бореться за споживача товару чи послуги.**

Конкурентна боротьба починається із сегментації ринку. Той, хто вірно визначив свого споживача, той вірно визначив і своїх конкурентів, А хто вірно визначив конкурентів, той більш ощадливо і раціонально розподілить свої сили в цій нелегкій боротьбі.

Основними конкурентами підприємства виступають підприємства-виробники **аналогічних товарів**, що надходять на даний ринок.

Дуже поширена конкуренція на рівні **товарів-замінників**.

Конкуренція **товарами-сполучниками**.

Таким чином, можна зробити наступні **висновки**:

1. В основі будь-якої конкуренції завжди є прагнення підприємств задовольнити ту ж саму потребу покупця.
2. У тих випадках, коли основна потреба має постійний характер, найважливішими типами конкуренції стають "товар - товар-аналог", "товар — товар -субститут", "товар — послуга".
3. Конкуренція може мати вираз також у повній ліквідації визначеної потреби, тобто товару (послуги), що її задовольняв.

**Оцінка стратегії основних конкурентів.** Для оцінки стратегії конкурентів треба відповісти на такі питання:

1. Які основні параметри конкурентоспроможності чужих товарів?
2. Яка практика конкурентів щодо найменування, торгових марок товарів?
3. Які привабливі сторони товарів-конкурентів?
4. Які види сервісу надають конкуренти в гарантійний і післягарантійний періоди?
5. Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу, чи створюють власну?

- б. Яка практика товароруху у конкурентів (вид транспорту, обсяг запасів, розміщення складів, їх площа і вартість).

Таким чином, при здійсненні конкурентних стратегій кожне підприємство повинне мати інформацію як про своїх конкурентів, так і про товари, що вони поставляють на ринок. Підприємство повинне мати і постійно поповнювати, удосконалювати власну інформаційну базу. Збір і оперативне відновлення інформаційних даних дають реальну можливість здійснювати моніторинг конкурентів, мати надійний аналітичний матеріал для оцінки і прогнозування поведінки конкурентів.

### **6.3. Методи відкритої цінової конкуренції**

Конкуренція на ринку товарів і послуг відбувається у двох формах:

- *цінова,*
- *нецінова.*

У свою чергу, *цінова форма конкуренції* підрозділяється на:

- **відкрити,**
- **приховану.**

Причому, прихована цінова форма конкуренції одночасно є і неціновою формою, оскільки використовувані нею методи застосовуються без зниження цін на відповідні товари чи послуги.

**Відкрита цінова конкуренція:**

- **зниження цін до рівня ціни виробництва;**
- **зниження цін нище ціни виробництва;**
- **надання знижок:**
  - на кількість,
  - спеціальним покупцям,
  - за певних умов контракту.

**Прихована цінова конкуренція:**

- **конкуренція за “якістю”;**

- **конкуренція “за умовами продажу”.**

Використання *відкритого зниження* цін здійснюється виходячи з його багатоцільового призначення, тобто переслідує ряд цілей.

*Перша мета зниження цін* – це **проникнення на новий ринок**. При цьому рівень зниження ціни у спеціалізованого аутсайдера обмежується ціною виробництва, інакше більш низька ціна приведе його до банкрутства.

*Друга мета* – **захоплення монопольного положення**, що дає можливість диктувати умови виробництва і збуту. Особливо це стосується ринків нових товарів.

*Третя мета зниження цін* - це **встановлення бар'єру проти виходу на ринок нових, потенційних конкурентів**. У цьому випадку ціна може бути тимчасово встановлена нижче рівня ціни виробництва з покриттям збитків за рахунок нерозподілених прибутків минулих років, акумульованих, наприклад, у резервному фонді фірми чи об'єднання.

Особливим методом цінової конкуренції є *надання знижок* з офіційно оголошеної ціни. Даний метод широко використовується як в оптовій, так і в роздрібній торгівлі.

При оптових закупівлях партій товару чи при закупівлі устаткування знижки надаються визначеним групам покупців. Залучення постійних покупців має на меті стабільне багаторічне завантаження виробничих потужностей і одержання в результаті цього гарантованого прибутку.

Знижки надаються:

- на кількість товарів;
- спеціальним покупцям;
- за певних умов контракту.

*Знижки на кількість товарів* надаються покупцям у випадку придбання визначеної кількості товару чи на визначену, заздалегідь установлену суму. Чим більше закуповувана партія, тим більше рівень знижки. Це змінна знижка.

*Знижки спеціальним покупцям* підрозділяються на:

- бонусні;
- за особливий характер відносин;

- за особливий характер постачання.

*Бонусні знижки* надаються за умови, якщо обсяг закупівель за визначений період досягне встановленого розміру.

*Знижка за особливий характер відносин* використовується при необхідності збереження добрих відносин з покупцями, до яких фірми-продавці мають великий інтерес. Цей вид знижок є, як правило, комерційною таємницею будь-якої фірми.

Третій вид знижок спеціальним покупцям (*за особливий характер постачання*) надається оптовикам.

*Знижка за певних умов контракту* – це знижки з ціни за порушення умов контракту щодо якості товарів. Вони обумовлюються в контрактах у кожному конкретному випадку чи за домовленістю сторін у разі виявлення дефектів у товарах, що плануються до поставки, або вже поставлених товарах.

#### **6.4. Методи прихованої цінової конкуренції**

**Сутність прихованої цінової конкуренції** полягає в тому, що *інтерес покупця до товару стимулюється не прямим зниженням ціни, а іншим способом, наприклад, поліпшенням споживчих властивостей товару та умов його реалізації при незмінному рівні продажних цін.*

З'явилися навіть вирази — конкуренція "**за якістю**" і конкуренція "**за умовами продажів**".

*Конкуренція "за якістю"* проявляється у прагненні захопити частку товарного ринку конкурента шляхом випуску нових видів товарів за тією ж ціною, але кращої якості.

*Конкуренція "за умовами продажів"* охоплює всі ті різноманітні засоби, що використовуються фірмами для залучення покупців:

- гарантійні терміни;
- продаж у кредит;
- з відстрочкою платежу;

- обговорені терміни постачання.

Для складних технічних товарів прихований характер цінової конкуренції проявляється подвійно:

- як підвищення рівня техніко-економічних характеристик корисного ефекту товару на одиницю ціни;
- у зниженні відношення ціни до величини основних техніко-економічних параметрів товару.

Розглянемо тепер **конкуренцію "за умовами продажів"**.

(Припустимо, що дві фірми продають на ринку дві моделі холодильників з однаковими технічними характеристиками і за однією ціною, але перша модель має більш тривалий термін гарантії. Ясно, що мова іде про кращу якість цієї моделі за ту ж саму продажну ціну. З погляду споживача йому запропоновано два товари – і у першого питома ціна споживчих властивостей (відношення ціни на одиницю якості) нижче, ніж у другого.)

Така ж справа у процесі продажу в кредит однакових товарів (або устаткування) за однаковими цінами. Та фірма, що падає дешевший кредит і на більш велику частину вартості товару, пропонує його відносно дешевше.

До методів нецінової конкуренції можна включити і **термін постачання товару**.

(Якщо термін постачання товару коротший, ніж у конкурентів, то це дає покупцю можливість швидше використовувати капітал у товарній формі, менше витратити коштів на банківські відсотки. Скорочення термінів постачання дозволяє підприємцю-покупцю отримати додатковий прибуток за рахунок того, що йому вдалося раніш інших конкурентів поставити товар у потрібне місце (чи раніш інших освоїти нове виробництво, якщо мова йде про покупку устаткування).

Цінова конкуренція у відкритій і прихованій формах застосовується і аутсайдерами, і монополіями.

Аутсайдери обмежені у фінансових коштах для використання нецінових методів боротьби, тому вони здійснюють відкриту цінову конкуренцію (зниження цін у порівнянні з цінами монополістів).

У той же час, монополії також використовують ціни як метод конкурентної боротьби за зміцнення своїх монопольних позицій, особливо на світовому ринку.

## 6.5. Нецінові форми і методи конкуренції

Нецінові форми конкуренції розподіляються на **три групи**:

- 1) законна нецінова конкуренція;
- 2) недобросовісна конкуренція;
- 3) пряма боротьба фірм за обмеження дій своїх конкурентів.

До **законних методів конкуренції** відносяться:

- проведення науково-дослідних і конструкторських робіт з метою створення принципово нових товарів;
- диференціація товарів;
- надання додаткових послуг;
- реклама товарів і фірми;
- різноманітність пропонованого асортименту.

Під **диференціацією** товару мається на увазі:

- наявність визначених особливостей самого товару, наприклад, торгової марки, фірмової назви, оригінальної упаковки;
- наявність індивідуальних особливостей товару, що відносяться до його якості, форми, кольору, фасону, відповідності моді тощо;
- умови продажу товару (зручне місце розташування продавця, психологічна атмосфера в магазині, репутація магазину і симпатія до його персоналу, можливість одержати консультацію тощо).

До законних методів конкуренції відноситься *надання разом з товаром великого комплексу додаткових, супутніх послуг, технічної документації, інструкцій, рецептів, що полегшують експлуатацію і користування товаром, безкоштовне навчання персоналу покупця тощо.*



*Реклама товарів і послуг* – один з найбільш сильних і ефективних методів нецінової конкуренції. Реклама фірми також відноситься до методів законної конкуренції і здійснюється з метою завоювання суспільної довіри не тільки до своїх товарів, а й до неї самої.

Серед методів законної нецінової конкуренції слід виділити *різноманітність асортименту* (його широту і глибину).

Поряд із “законними” чесними методами конкуренції в арсеналі конкурентної боротьби є і методи, у використанні яких фірми бажають умовчувати. Це методи **недобросовісної конкуренції**, їх перелік приводиться в Законі України *“Про захист від недобросовісної конкуренції”*.

Методи здійснення недобросовісної конкуренції:

- дезінформація споживачів – поширення виробником неправильних відомостей про споживчі властивості товару (клас, сорт, якість виготовлення);
- використання товарного знака, фірмового найменування або маркування товару без дозволу господарського суб’єкта, на ім’я якого вини зареєстровані;
- поширення неправдивих повідомлень про товари своїх конкурентів;
- намагання деяких фірм впливати на постачальників ресурсів і банки для того, щоб вони відмовляли конкурентам у постачанні сировини, матеріалів, а також у наданні кредитів;
- переманювання провідних спеціалістів конкурентів шляхом підкупу, встановлення вищих окладів та надання різних пільг;
- порушення законів (фінансові махінації, шахрайство, нелегальний бізнес, погрози і фізична розправа над підприємцями, тобто все те, що відноситься до економічних і карних злочинів).

## 6.6. Фактори успіху в конкурентній боротьбі

До факторів успіху в конкурентній боротьбі відносяться:

- *нова потреба споживачів (створення для себе нового сегмента ринку);*
- *раціоналізація системи товарообігу, збутової мережі, тощо.*

Ці фактори виявляються шляхом порівняння діяльності своєї фірми та її товарів з конкурентами.

Типи конкурентної поведінки тісно пов'язані з раніше завойованими позиціями на даному ринку. Треба чітко відрізнити **п'ять рольових функцій** у конкурентній боротьбі залежно від частки, займаної фірмою на ринку визначеного товару.

За цим критерієм фірми мають різну назву:

1. *лідери* – частка фірми складає понад 40%;
2. *претенденти на лідерство* - частка фірми складає 30-40%;
3. *послідовники* - частка фірми складає 20-30%;
4. *аутсайтери* - частка фірми складає 10-20%;
5. *новачки* - частка фірми складає менше 10%.

### Фірма-лідер

Мета лідера – зберегти завойовані позиції.

Його завдання і функції:

- активна і сильна оборона;
- створення цінових, ліцензійних та інших бар'єрів на шляху конкурентів;
- розширення своєї зони дій шляхом диверсифікації виробництва;

**Диверсифікація виробництва** (від латинського слова “диверсус” – різний і “фаціо” – роблю) полягає в розширенні номенклатури товарів, що виробляються підприємством із вторгненням при цьому у сфери інших галузей.

- відступ зі слабких позицій і одночасне зміцнення перспективних позицій;
- випередження конкурентів, які прагнуть переглянути позиції лідера.

Стратегія в конкурентній боротьбі. Лідера багато хто хоче наздогнати, атакувати. Тому він хоч і почуває себе впевненіше за інших, часто першим змінює ціни, вводить на ринок нові товари, стимулює попит.

- *Позиційна оборона.* Така оборона повинна бути мобільною і не перетворюватися в самоціль.
- *Флангова оборона.* Виділяє ключові зони як для активної оборони, так і для контратаки.
- *Оборона, що випереджає.* Лідер використовує спеціальні заходи, що попереджують атаку. (Наприклад, поширення інформації про наступне зниження цін.)
- *Контрнаступ.* Якщо атака вже пройшла, лідер робить паузу, щоб ударити конкурента у “хворе місце”. (Наприклад можна вигідно протиставити надійність своїх товарів прорахункам при розробці конкурентом своїх нових виробів.)
- *Мобільна оборона.* Лідер розширює свою зону дій за рахунок диверсифікації виробництва, виявлення необхідних потреб покупців.
- *Стягування оборони.* Лідер здає слабкіші території ринку та одночасно зміцнює найбільш перспективні території.

### **Претенденти на лідерство**

Мета претендентів на лідерство – перемогти лідера.

Задачі і функції:

- *фронтальна атака позицій лідера за всіма напрямками;*
- *оновлення товарів;*
- *оновлення реклами;*
- *оновлення цін;*
- *використання нецінових методів конкуренції;*
- *флангова атака за окремими напрямками сегментів ринку;*
- *“обхід” – перехід на виробництво принципово нової*

продукції;

- освоєння новітніх технологій.

#### Стратегія в конкурентній боротьбі:

- *Лобова атака.* Претендент здійснює комплексні заходи (оновлення товарів, реклама, зниження цін, тощо). Для цього йому потрібні значні ресурси.
- *Флангова атака.* Здійснює атаку тільки на стиках сегментів ринку. Це вимагає менше ресурсів.
- *Оточення.* Претендент робить спроби атакувати всю територію лідера або більшу її частину з надією на перемогу.
- *Обхідний маневр.* Претендент переходить до виробництва принципово нових товарів або робить стрибок у технології освоєння нових ринків.
- *Партизанська війна.* Претендент робить невеликі переривчасті атаки, щоб паралізувати суперника не зовсім коректними методами.

#### Послідовники

Мета послідовників – іти за лідером або за його претендентом.

#### Завдання і функції:

- йти на відстані, заощаджувати сили і кошти;
- використання методів конкурентної боротьби з рівнозначними фірмами;
- конкуренція на своєму рівні.

#### Стратегія в конкурентній боротьбі:

Весь час йде за лідером на значній відстані. Він заощаджує сили і кошти за рахунок того, що шлях пробиває лідер.

#### Аутсайтери і новачки

Мета – не викликати до себе інтерес у сильних конкурентів.

#### Завдання і функції:

- залишатися увесь час у тіні;
- закріплення на якійсь ринковій ніші;
- розвиток вузькоспеціалізованого виробництва;
- конкуренція на своєму місці.

Стратегія в конкурентній боротьбі:

- пошук своєї ніші;
- спеціалізація підприємства, технологічної, асортиментної, географічної збутової, сервісної політики;
- задоволення потреб конкретних осіб.

Скорочення кількості конкурентів у ході конкурентної боротьби не зменшує, а навпаки, підвищує її розпалення та інтенсивність.

## ТЕМА 7 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ

- 7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу
- 7.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару, послуг
- 7.3. Методика оцінки конкурентоспроможності організації

### **7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу**

Оцінку конкурентоспроможності персоналу необхідно здійснювати виходячи із його конкурентних переваг, які бувають *зовнішніми* по відношенню до персоналу і *внутрішніми*.

**Зовнішня конкурентна перевага** персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, в якій працює конкретний робітник або спеціаліст. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.