

## ТЕМА 3

### МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ

**Мета:** засвоєння основ міжнародної конкуренції; аналіз конкурентного середовища; усвідомлення стратегій глобальної та нецінової конкуренції, а також важливості створення конкурентних переваг і бренду для компаній на міжнародних ринках.

**Основні поняття:** міжнародна конкуренція, конкурентна перевага, аналіз конкурентів, бар'єри входу, цінова конкуренція, нецінова конкуренція, міжнародні ринкові ніші

#### План

1. Аналіз конкурентного середовища.
2. Глобальні конкурентні стратегії.
3. Роль бренду у міжнародному бізнесі.
4. Приклади успішних стратегій компаній.

#### 1. Аналіз конкурентного середовища

Аналіз конкурентного середовища є важливим і невід'ємним етапом стратегічного планування для компаній, які хочуть не тільки зрозуміти свою позицію на ринку, але й знайти шляхи для подальшого розвитку та досягнення конкурентних переваг.

Це систематичний процес, що дозволяє компаніям досліджувати ринок, визначати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявляти потенційні загрози та можливості для бізнесу. Завдяки аналізу компанії можуть більш ефективно формулювати стратегії, які дозволяють адаптуватися до змін на ринку і використовувати відкриті можливості для зростання.

Проведення такого аналізу допомагає компанії краще розуміти ринок, вивчати його потреби, а також виявляти існуючі тренди та зміни в споживчих уподобаннях. Це дозволяє оцінити власні конкурентні переваги, з'ясувати, чим компанія відрізняється від своїх суперників, а також що робить її сильнішою на ринку.

Аналіз конкурентів також допомагає виявити потенційні загрози, які можуть виникнути через появу нових продуктів, зміну цінової політики або адаптацію нових маркетингових стратегій конкурентами. У результаті компанія отримує важливу інформацію для розробки ефективної стратегії розвитку, яка дозволяє зберігати або навіть покращувати її позиції на ринку.

Процес аналізу конкурентного середовища складається з кількох основних етапів. Спочатку необхідно визначити всіх конкурентів, як прямих, так і непрямих, що працюють у тому ж або суміжних сегментах ринку. Потім збирається інформація про їхні продукти, стратегії, фінансові показники та інші важливі аспекти бізнесу через різні джерела: відгуки клієнтів, веб-сайти, соціальні мережі, звіти дослідницьких компаній тощо.

Таблиця 3.1 – Основні етапи аналізу конкурентного середовища

Етап	Характеристика
Визначення конкурентів	Ідентифікація прямих і непрямих конкурентів на ринку
Збір інформації	Аналіз продуктів, цінової політики, маркетингових стратегій, фінансових показників конкурентів
Оцінка сильних і слабких сторін	Виявлення переваг і недоліків конкурентів для порівняння з власним бізнесом
Виявлення можливостей та загроз	Аналіз ринкових тенденцій, технологічних змін, потенційних ризиків.
Складання профілю конкурентів	Опис стратегій, цілей, позицій конкурентів для глибшого аналізу ринку
Використання методів аналізу	SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, бенчмаркінг, аналіз цінності
Застосування аналітичних інструментів	Використання Google Analytics, SimilarWeb, Ahrefs, звітів дослідницьких компаній

Далі здійснюється детальний аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, що дозволяє виявити, на чому компанії варто зосередитися для досягнення переваг. Важливо також оцінити потенційні можливості для розвитку, які можуть виникнути через зміни в технологіях або нові тренди на ринку, а також виявити загрози, зокрема через посилення конкуренції або появу нових учасників ринку.

Ще одним важливим кроком є складання профілю конкурентів. Це дає можливість отримати більш детальну інформацію про цілі конкурентів, їхні стратегії, сильні й слабкі сторони, що своєю чергою дозволяє порівняти їхні позиції з власними. Таке порівняння дозволяє не тільки виявити слабкі місця власного бізнесу, але й визначити можливості для його поліпшення та оптимізації.

Для виконання аналізу конкурентного середовища існують різні методи, серед яких найбільш популярними є SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, аналіз цінності та бенчмаркінг. SWOT-аналіз дозволяє оцінити як сильні, так і слабкі сторони компанії та конкурентів, а також виявити можливості й загрози.

Аналіз п'яти сил Портера дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентну ситуацію, а також взаємодію таких сил, як загроза нових конкурентів, конкуренція між існуючими гравцями та вплив постачальників і покупців. Аналіз цінності допомагає визначити, яку реальну цінність продукти чи послуги компанії створюють для споживачів, а бенчмаркінг дозволяє порівняти свою компанію з найкращими представниками галузі, щоб виявити можливості для поліпшення.

Для проведення ефективного аналізу конкурентного середовища можна використовувати різноманітні інструменти збору даних, серед яких Google Analytics, SimilarWeb та Ahrefs, а також соціальні мережі, форуми та блоги,

спеціалізовані на певних галузях, а також звіти таких дослідницьких компаній, як Gartner, Forrester та IDC.

Загалом, аналіз конкурентного середовища є важливим інструментом для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху на ринку. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і розробляти ефективні стратегії, що допомагають зберігати конкурентоспроможність і досягати довгострокового розвитку.

## 2. Глобальні конкурентні стратегії

Глобальна конкурентна стратегія є ключовим елементом для компаній, що прагнуть досягти стійких переваг на міжнародних ринках. Це не просто набір національних стратегій, а єдиний комплексний підхід, який враховує різноманітність регіональних та культурних особливостей, водночас забезпечуючи глобальну інтеграцію компанії. У світі, що швидко змінюється, зростання глобальної конкуренції є неминучим, і компанії повинні бути готовими адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Зокрема, глобальні конкурентні стратегії допомагають не лише зберігати гнучкість у часи змін, але й дозволяють оптимізувати ресурси, знижувати витрати та збільшувати прибуток.

Глобальні стратегії надають компаніям значну економічну вигоду, оскільки дозволяють знижувати залежність від конкретних ринків. Диверсифікація на міжнародному рівні робить бізнес менш вразливим до коливань економічних і політичних умов у певних регіонах, що своєю чергою зміцнює стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

Існують три основні типи глобальних конкурентних стратегій, кожен з яких має свої особливості та підходи до управління. Глобальна стратегія передбачає стандартизовані продукти або послуги, що пропонуються на всіх ринках.

Таблиця 3.1 – Глобальні конкурентні стратегії

Тип стратегії	Опис	Приклади компаній
Глобальна стратегія	Стандартизовані продукти та централізоване управління для досягнення масштабного ефекту	McDonald's, Coca-Cola
Багатонаціональна стратегія	Адаптація продуктів і маркетингу до вимог конкретних національних ринків	Unilever, Nestlé
Транснаціональна стратегія	Поєднання глобальної ефективності з місцевою адаптацією	Toyota, General Electric

Такий підхід забезпечує масштабні економічні ефекти, оскільки компанія може знизити витрати через централізацію управління та стандартизацію продуктів. Приклади таких компаній, як McDonald's або Coca-Cola, показують, як досягнення високої глобальної ефективності дозволяє їм домогтися лідерських позицій на ринку.

Інший підхід, багатонаціональна стратегія, фокусується на адаптації продуктів і маркетингових стратегій до вимог конкретних національних ринків. Цей варіант зазвичай передбачає велику децентралізацію управління, що дозволяє компаніям краще орієнтуватися на місцеві потреби.

Такі компанії, як Unilever або Nestlé, успішно реалізують цю стратегію. Транснаціональна стратегія поєднує в собі елементи як глобальної, так і багатонаціональної стратегії. Вона дозволяє забезпечити глобальну ефективність за умови місцевої адаптації, що дозволяє компаніям, як Toyota або General Electric, ефективно поєднувати локальне управління з централізованим контролем.

Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких характеристика продукту, рівень конкуренції на ринку, культурні відмінності та політичні й економічні умови в країнах.

Стандартизовані продукти зазвичай більше підходять для глобальних стратегій, у той час як для багатонаціональних стратегій необхідна більша гнучкість у маркетингових підходах та адаптації. Культурні особливості споживачів можуть суттєво впливати на вибір стратегії, адже те, що підходить одному ринку, може бути неприйнятним на іншому.

Також важливими є політичні та економічні фактори, зокрема, стабільність економіки, наявність торгових бар'єрів та регуляторних вимог.

Щоб успішно реалізувати глобальну стратегію, компанії повинні мати чітке розуміння як глобальних, так і локальних ринків. Вони повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, постійно шукаючи нові ідеї та технології, які допоможуть зберегти конкурентоспроможність.

Сильна корпоративна культура, що об'єднує співробітників з різних країн навколо спільних цінностей і принципів, є важливим елементом у досягненні успіху. Також важливою складовою є ефективна координація між головним офісом і філіями, що дозволяє компаніям досягати злагодженої роботи на різних ринках і забезпечувати високий рівень управлінського контролю.

Проте реалізація глобальної стратегії не є без викликів. Культурні відмінності можуть стати перешкодою, якщо компанія не зможе адаптувати свої продукти або маркетингові стратегії до особливостей місцевих ринків.

Політичні ризики, такі як зміни в політичному кліматі, торгові війни чи нові регулювання, також можуть впливати на успіх глобальної стратегії. Економічна нестабільність, зокрема фінансові кризи, інфляція чи девальвація валют, можуть серйозно вплинути на міжнародні операції компанії. Крім того, конкуренція з боку як місцевих, так і міжнародних гравців є важливим фактором, який необхідно враховувати при виборі стратегії.

Загалом, глобальна конкурентна стратегія є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає від компанії глибокого розуміння ринку та ефективного управління. Ті компанії, які здатні поєднувати глобальну ефективність із місцевими адаптаціями та оперативно реагувати на зміни, мають всі шанси на досягнення успіху і лідерства на світовому ринку.

### 3. Роль бренду у міжнародному бізнесі

Бренд для компанії є набагато більше, ніж просто назва або логотип; це сукупність образів, асоціацій і емоцій, які викликає продукт чи компанія у споживачів. В умовах міжнародного бізнесу роль бренду набуває особливо важливого значення, оскільки він дозволяє виділитися серед конкурентів, побудувати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечити стійку конкурентну перевагу.

У глобальному бізнес-середовищі бренд стає ключовим елементом для успішного виходу на нові ринки. Відомий бренд дає можливість швидше завоювати довіру споживачів, що є критично важливим, оскільки довіра є основою для успішних продажів і лояльності клієнтів.

Таблиця 3.3 – Роль бренду у міжнародному бізнесі

Аспект	Характеристика
Відмінність від конкурентів	Допомагає компанії виділитися серед конкурентів на міжнародному ринку
Формування довіри	Відомий бренд викликає довіру у споживачів, що сприяє продажам і лояльності клієнтів
Захист від конкуренції	Створює бар'єри для нових учасників ринку та дозволяє встановлювати вищі ціни
Стабільність бізнесу	Допомагає переживати кризові періоди та зберігати лояльність клієнтів
Розширення дистрибуції	Відомі бренди мають більше можливостей для співпраці з міжнародними мережами
Глобальна ідентичність	Забезпечує послідовність іміджу бренду на різних ринках
Адаптація до місцевих ринків	Урахування культурних, мовних та економічних особливостей різних країн
Основні виклики	Культурні відмінності, мовні бар'єри, жорстка конкуренція, регуляторні обмеження
Довгостроковий розвиток	Забезпечує зростання компанії та підвищує її конкурентоспроможність

Окрім того, сильний бренд дозволяє компанії захистити себе від конкуренції, створюючи бар'єри для нових учасників на ринку, а також дозволяє підвищити ціни на продукцію завдяки її високій цінності в очах споживачів.

Бренд також суттєво впливає на стабільність бізнесу, допомагаючи компаніям подолати кризові періоди та зберегти свою лояльність серед клієнтів. Окрім цього, брендові компанії часто мають більшу можливість розвитку своїх дистрибуційних мереж, адже роздрібні мережі охоче співпрацюють з відомими брендами, знаючи, що це може забезпечити стабільний попит на продукцію.

Ключовими елементами міжнародного брендингу є створення єдиної глобальної ідентичності бренду, яка дозволяє компанії зберігати послідовність свого іміджу на різних ринках. Однак, це також вимагає гнучкості для адаптації до місцевих умов, таких як культурні, соціальні та економічні особливості різних країн.

Адаптація може включати переклад маркетингових матеріалів, зміну упаковки чи навіть коригування самого продукту під місцеві смаки та переваги. Важливо, щоб бренд залишався консистентним на всіх етапах взаємодії з клієнтами, незалежно від країни, і забезпечував однаковий досвід для всіх споживачів.

Проте, міжнародний брендинг супроводжується низкою викликів. Культурні відмінності можуть стати перешкодою для бренду, якщо він не враховує місцеві традиції, смаки або цінності. Мовні бар'єри також можуть виникати під час перекладу та адаптації маркетингових матеріалів, що інколи призводить до непорозумінь чи неправильних асоціацій.

Додатково, жорстка конкуренція з місцевими брендами може ускладнити проникнення на нові ринки, оскільки місцеві компанії вже мають встановлену довіру серед споживачів. Не менш важливим є врахування регуляторних вимог різних країн, оскільки різні правові системи можуть встановлювати різні правила для брендів, що хочуть працювати на їхніх ринках.

Загалом, бренд є одним з найбільш важливих активів компанії в умовах глобалізації. Сильний бренд не лише допомагає забезпечити успіх на міжнародному ринку, а й сприяє стабільному розвитку компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність і забезпечуючи довгострокове зростання.

#### **4. Приклади успішних стратегій компаній**

Успішна стратегія компанії – це результат глибокого аналізу ринку, розуміння потреб споживачів та здатності адаптуватися до швидких змін. Багато компаній досягли значного успіху завдяки своїм інноваційним підходам, чітким планам розвитку та умінню формувати нові тренди на ринку.

Наприклад, компанія Apple змогла стати лідером завдяки фокусу на інноваціях і створенню екосистеми продуктів, що працюють бездоганно разом. Їхня стратегія зосереджена на задоволенні потреб користувачів і навіть формуванні цих потреб, що призвело до того, що їхні продукти стали символом стилю і престижу, а сама компанія стала однією з найцінніших у світі.

Amazon, з іншого боку, почала свою діяльність як онлайн-книгарня, але завдяки диверсифікації та постійному вдосконаленню своїх сервісів вона стала найбільшим ритейлером у світі.

Компанія поставила орієнтацію на потреби клієнтів в основі своєї стратегії, що дозволило їй стати не лише лідером у сфері електронної комерції, а й розширити свою діяльність на інші високотехнологічні сфери, такі як хмарні обчислення та штучний інтелект.

Netflix, своєю чергою, змінила традиційне споживання відеоконтенту, відмовившись від класичного телебачення на користь потокових сервісів. Інвестуючи в унікальний контент і аналізуючи переваги своїх користувачів, Netflix зміг змінити весь ландшафт індустрії розваг і стати одним з найбільших у світі постачальників потокового відео.

Tesla, не менш вражаючи, взяла на себе роль лідера у електрифікації транспорту, роблячи ставку на інновації та високоякісні електромобілі.

Компанія створила цілу екосистему зарядних станцій для своїх автомобілів, що дозволило їй значно змінити сприйняття електричного транспорту, ставши лідером у преміум-сегменті.

Nike ж, хоча і продає спортивне взуття та одяг, значно більше ніж це. Компанія створює культуру спорту та здорового способу життя, активно співпрацюючи з відомими спортсменами та інфлюенсерами для популяризації свого бренду. Завдяки цьому Nike став одним із найбільш впізнаваних брендів у світі, а продукція асоціюється з активним стилем життя.

Аналізуючи ці стратегії, можна побачити кілька ключових факторів, які сприяли їхньому успіху. По-перше, всі ці компанії зосереджуються на клієнтських потребах і безперервно працюють над створенням продуктів і послуг, які їх задовольняють. По-друге, інновації є невід'ємною частиною їхнього підходу до бізнесу, адже вони не бояться експериментувати і впроваджувати нові технології.

По-третє, гнучкість і здатність адаптуватися до змін на ринку є важливими рисами їхнього успіху. Крім того, кожна з цих компаній інвестує в розвиток сильного бренду, що викликає довіру у клієнтів і сприяє їхній лояльності. І, нарешті, вони мають чітке довгострокове бачення та працюють над його реалізацією, що забезпечує стабільний ріст.

Для бізнесу ці приклади є цінними уроками. Постійний аналіз потреб клієнтів, впровадження інновацій, здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та розвиток сильного бренду – це ключові фактори успіху.

Окрім того, важливо мати чітке довгострокове бачення і готовність працювати на його реалізацію, не боячись ризикувати та виходити за межі звичних підходів. Уроки цих компаній доводять, що для того, щоб стати лідером на ринку, потрібно постійно розвиватися і адаптуватися до нових умов.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Міжнародна конкуренція** – суперництво між компаніями з різних країн за ресурси, ринки та клієнтів.

**Конкурентна перевага** – унікальні характеристики компанії, які роблять її привабливішою для клієнтів.

**Аналіз конкурентів** – дослідження сильних і слабких сторін компаній-конкурентів.

**Бар'єри входу** – обмеження, які ускладнюють вихід на ринок нових компаній.

**Цінова конкуренція** – суперництво між компаніями за рахунок нижчих цін на продукцію.

**Нецінова конкуренція** – конкуренція на основі якості, інновацій чи бренду.

**Міжнародні ринкові ніші** – сегменти ринку з обмеженою кількістю конкурентів і специфічними потребами клієнтів.