

Тема 7. Конкурентні війни: стратегії ведення

План

- 7.1. Асиметрична конкуренція чи асиметрична війна?
- 7.2. Як конкурентні війни позначаються на управлінні підприємством?
- 7.3. Як конкурентні війни позначаються на стратегуванні?

Лектор – д.е.н., проф. Шевченко Л.С.

Шевченко Л. С. Асиметрична конкуренція: гра за новими правилами. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 66-84.

Асиметрична конкуренція

«**Асиметрична конкуренція** належить до форм ділової конкуренції, за яких фірми вважаються конкурентами на одних ринках або в певних умовах, але не на інших. У таких випадках фірма може прийняти рішення розподіляти конкурентні ресурси та маркетингові дії серед своїх конкурентів пропорційно їхній частці на ринку. Асиметричну конкуренцію можна візуалізувати за допомогою таких методів, як багатомірне масштабування і картування сприйняття.

Формами асиметричного змагання є:

- ✓ фірма А може конкурувати з В на одних ринках, але не на інших;
- ✓ фірма А конкурує з В за певними характеристиками (такими, як надійність і дизайн), але не за іншими (ціна);
- ✓ фірма А розглядає В як конкурента, але В не вважає А конкурентом;
- ✓ фірма А не вважає В конкурентом, однак споживачі розглядають продукцію А як таку, що конкурує з продукцією В».

Asymmetric competition. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Asymmetric_competition.

Вести успішну асиметричну конкуренцію підприємствам дозволяють:

- ✓ *«унікальність» у ресурсах, стратегіях, діях і результатах;*
- ✓ *несподіваність, непередбачуваність і навіть парадоксальність дій та результатів.*

Асиметрична війна

Асиметрична війна – це війна між супротивниками, у воєнних силах і ресурсах яких існує дисбаланс (асиметрія) і які застосовують кардинально різні стратегії й тактику. Наприклад, більш слабка сторона звертається до нетрадиційних засобів: партизанської війни, пасивного супротиву, терористичних актів, психологічної війни тощо; або суперники намагаються використувувати характерні недоліки один одного. І це різко контрастує з симетричними війнами, де дві сторони мають аналогічну військову силу та ресурси і покладаються на тактики, які в цілому є подібними, відрізняючись лише в деталях і виконанні.

Можуть мати місце й парадоксальні конфліктні ситуації, у яких сильний противник не здатен захистити себе й домогтися перемоги над слабким. Слабкий же супротивник не здатен здобути військову перемогу над сильним, але йому вдається нав'язати сильному вигідний йому тип перебігу конфлікту, свою волю і в такий спосіб досягти політичної перемоги, заради якої, власне, і застосовується сила з точки зору класичного визначення війни.

Асиметрична війна. URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0.

Конкурентні війни

- ✓ **«Цінова війна»** ведеться шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремим підприємством.
- ✓ **Інформаційна війна** спрямовується на формування у суспільства чи певної групи людей, насамперед споживачів і ділових партнерів підприємства, певної думки щодо діяльності конкурентів в інтересах і на користь (у потрібному світлі) організатора інформаційної пропаганди. Найчастіше використовуються методи недобросовісної конкуренції.
- ✓ **Рекламні війни** розгортаються в країнах, де закон їх не забороняє. Єдине обмеження – не можна поширювати брехню. В ході рекламної війни компанії намагаються підкреслити свої сильні сторони на тлі слабких сторін конкурента; емоційно підключити споживачів; використати всі можливості й технології розвитку бренду.
Приклади рекламних воєн: «BMW» проти «Audi»; «BMW» проти «Mercedes»; «Samsung» проти «LG»; «Apple» проти «Samsung»; «Coca-Cola» проти «Pepsi».
- ✓ **Війни брендів**: «Coca-Cola» проти «Pepsi»; комікси «Marvel» проти «DC Comics»; «McDonald's» проти «Burger King»; «Ford» проти «Motor City»; «Dunkin' Donuts» проти «Starbucks»; «UPS» проти «Fedex»; «Nike» проти «Reebok»; «Airbus» проти «Boeing»; «Hasbro» проти «Mattel»; «AT&T» проти «MCI».

Рекламна війна: опис, поняття конкуренції. URL: <http://what.com.ua/reklamna-viina-opis-poniatti/>.

Війна брендів. URL: <https://social.org.ua/3170-viyna-brendiv.html>.

Гіперконкуренція

Концепція *гіперконкуренції* була популярною у 1990-тих роках. На думку її авторів Р. Д'Авені (D'Aveni) і Р. Гюнтера (R. Gunther), якщо в традиційних підходах до стратегії важливим є «створення переваг», то в гіперконкуренції, яка за своєю природою є асиметричною, – «творче руйнування переваг конкурента».

Щоб вижити на надконкурентній арені, фірмам рекомендується відповідати факторам: задоволення зацікавлених осіб; швидкість; непередбачуваність; зміна правил; подавання сигналів; паралельні та послідовні стратегічні дії.

Для партнерів фірма має бути передбачуваною та викликати довіру. Стосовно конкурентів потрібно застосовувати прямо протилежний підхід, аби їхні стратегії не спрацювали. Інструментами для цього є непередбачуваність та зміна правил, як у воєнній справі.

D'Aveni R., Gunther R. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring. New York : The Free Press, 1994. 421 p.

Суперконкуренція

Суперконкурент – це підприємство (фірма), яке не дотримується традиційних портфельних стратегій розвитку, а успішно конкурує своїми унікальними можливостями (процесами, інструментами, знаннями, навичками) і цим *змінює на свою користь уже всю динаміку свого бізнес-середовища*.

Наприклад, компанія «Amazon», заснована Джеффом Безосом у 1994 р., починала працювати як Інтернет-ринок для книг, але пізніше розширилася на продаж електроніки, програмного забезпечення, відеоігор, одягу, меблів, продуктів харчування, іграшок та ювелірних виробів. У 2019 р. компанія стала найдорожчою у світі, обійшовши «Microsoft».

Суперконкурентами в інших галузях є:

«IKEA», яка зробила революцію в індустрії товарів для дому, створивши для неї глобально масштабовану бізнес-модель;

«Starbucks», який використовує свій досвід дизайну та майстерність взаємодії з клієнтами, щоб створити відмінну атмосферу кав'ярень по всьому світу;

«Rent-A-Car» – з новим видом бізнесу з прокату автомобілів для людей із незапланованими потребами в перевезеннях;

«Inditex» – винахідник унікально ефективної бізнес-моделі для модного одягу;

«McDonald's», чий глобальний ланцюжок поставок і маркетингові можливості створили один із найбільш знакових світових брендів;

«Qualcomm», чий досвід у розробленні та ліцензуванні революційних технологій привів індустрію мобільних телефонів до смартфонів;

«Toyota», яка до цього часу вважається творцем виробничої системи, яку наслідує будь-який інший автовиробник.

Hubbard T. N., Leinwand P., Mainardi C. The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272>.

Як конкурентні війни позначаються на управлінні підприємством?

- ✓ Здійснюючи *SWOT-аналіз*, слід виявляти не тільки і навіть не стільки конкурентні переваги, скільки конкурентні слабкості (вразливості), які є потенційним об'єктом асиметричних атак конкурентів;
- ✓ проводячи *конкурентний аналіз галузі*, варто звертати увагу не тільки на поточних, але й на потенційних конкурентів та можливість їх появи;
- ✓ виконуючи *аналіз «сліпих зон»* (неточностей або помилок у процесі ухвалення конкурентних рішень), потрібно брати до уваги причини їх виникнення – ситуації, коли підприємство: а) взагалі не переймається стратегічно важливими напрацюваннями та рішеннями; б) неточно розуміє стратегічно важливі розробки; в) навіть якщо розуміє їх призначення, впроваджує їх повільно;
- ✓ потрібні *динамічне моделювання бізнесу (конкуренції)* та *сценарний аналіз* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом конкурентних чинників, з одночасним розробленням практичних заходів.

Конкурентні стратегії Ф. Котлера

Стратегію «лідера» реалізує підприємство, яке займає домінуюче місце на ринку. Воно може діяти так:

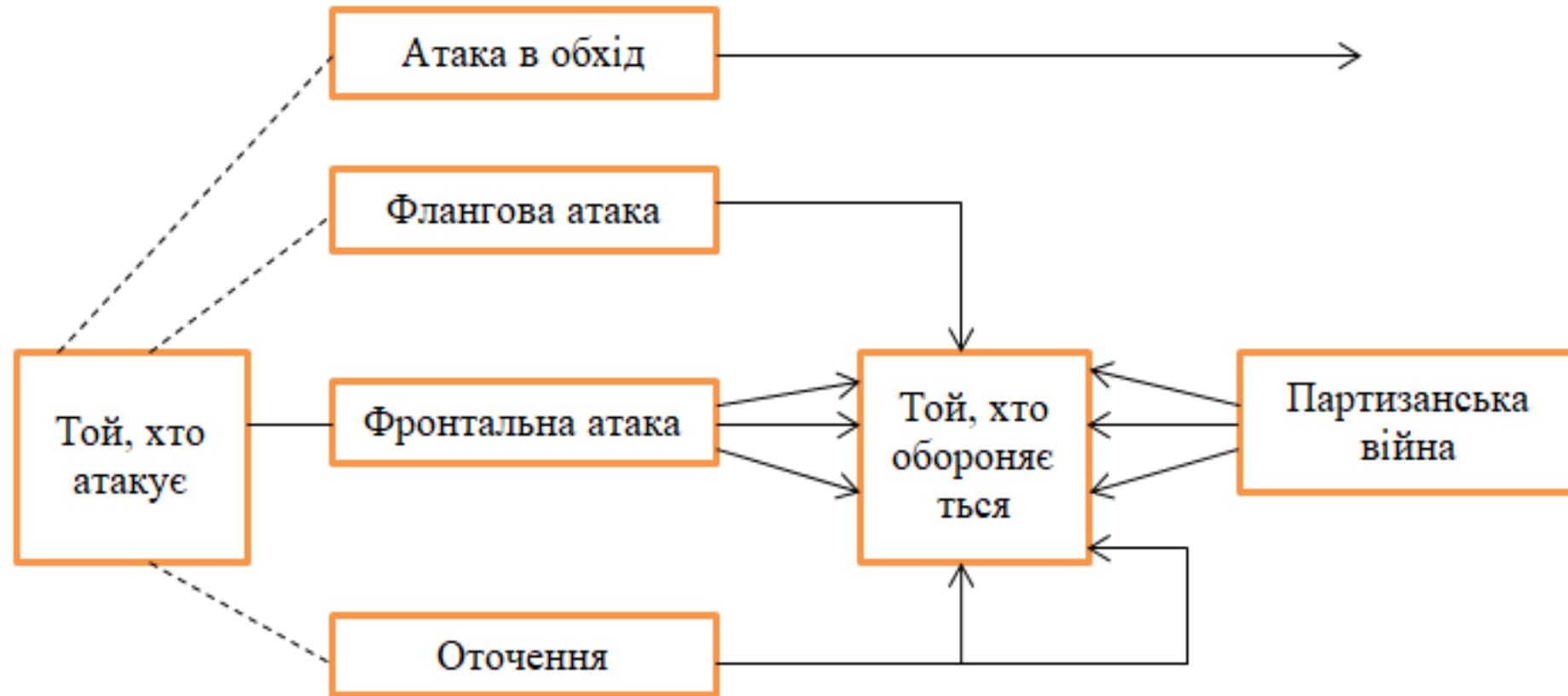
- а) розширити ринок за рахунок пошуку нових способів використання товару, збільшення інтенсивності використання товару, залучення нових споживачів;
- б) забезпечити захист своєї частки ринку;
- в) збільшити частку ринку методами агресивного маркетингу.

Стратегія «того, хто кидає виклик» характерна для підприємства, яке бажає зайняти найвигідніше місце на ринку.

Стратегія «прямування за лідером» притаманна підприємству з невеликою часткою ринку, яке узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх.

Стратегія «спеціаліста» – це стратегія підприємства, яке виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах.

Стратегії атаки



Стратегії оборони

