

Тема 8. Реляційні (партнерські) стратегії конкуренції

План

- 8.1. Що таке конкурентна співпраця і партнерські мережі підприємства?
- 8.2. Як сформувати партнерські відносини зі споживачами продукції?
- 8.3. Як сформувати партнерські відносини в системі «виробник – ринковий посередник»?
- 8.4. Як сформувати партнерські відносини в системі «виробник – постачальник ресурсів»?
- 8.5. З якою метою створюються стратегічні альянси виробників-конкурентів?

Конкурентна співпраця

- ✓ Американський економіст Джеймс Ф. Мур (J. F. Moore) ще наприкінці 1990-х років писав про взаємозв'язок конкуренції, еволюції та кооперації.
- ✓ Концепцію коеволюційного розвитку фірми розвивали також американські вчені-економісти А. М. Брандербургер (A. M. Brandenburger) та Б. Дж. Налебуфф (B. J. Nalebuff). Згідно з їхньою теорією, бізнес являє собою не просто конкурентну боротьбу, а **co-opetition** (від *cooperation* + *competition*), що набуває вигляду гри й передбачає співіснування конкуренції та кооперації.
- ✓ Бернард Марр (Bernard Marr), футуролог, консультант зі стратегії та технологій, автор бестселерів про підвищення ефективності бізнесу, відносить **конкуперацію** (неологізм, який описує співконкуренцію, конкурентну співпрацю) до головних трендів 2022 року, котрі дають уявлення про те, як розвиватиметься бізнес-діяльність відповідно до швидкозмінливого світу. У майбутньому буде дедалі важче досягти успіху без дійсно тісного партнерства з іншими організаціями.

Партнерські мережі

У сучасних умовах взаємини між підприємствами-партнерами дедалі частіше переростають у **партнерські мережі**. Їхнім центром стає підприємство, яке будує свої відносини та взаємодіє з численними постачальниками, покупцями, конкурентами, органами державної влади, банківськими та страховими організаціями, торговими посередниками тощо. Вкладення в мережеві відносини мають тривалий термін окупності і довго приносять користь підприємству, знижуючи трансакційні витрати і створюючи бар'єри для вступу в галузь і на ринок нових підприємств.

Найважливішими є партнерські відносини (мережі) в системах:

- ✓ «виробник – споживач продукції» (клієнтська мережа),
- ✓ «виробник – ринковий посередник» (посередницька мережа),
- ✓ «виробник – постачальник ресурсів» (ресурсна мережа),
- ✓ «виробник – виробник» (підприємницька мережа),
- ✓ «виробник – державні установи та громадські організації» (соціальна мережа).

Але партнерство і навіть створення партнерських мереж не усувають і не замінюють собою конкуренцію. Кожен з учасників мережі прагне посилити насамперед свою власну позицію. Остання є його конкурентною перевагою, а з точки зору мережевої теорії – нематеріальним ринковим активом, приріст якого вимагає інвестицій.

Партнерські відносини зі споживачами продукції

Споживачі стають конкурентами виробників (продавців), домагаються зниження цін або особливих умов здійснення покупок за умови, що:

- а) продукт виробника (продавця) повністю або частково не відповідає їхнім потребам;
- б) ціна на продукт, з точки зору покупця, є явно завищеною;
- в) організація збуту продукту не дає очікуваних вигод;
- г) просування продукту здійснюється без урахування запитів споживачів, перетворюючись на нав'язування продукту.

«Управління відносинами зі споживачами» (Customer Relation Management – CRM)

- ✓ CRM – це філософія, в центрі якої знаходиться клієнт;
- ✓ це практична діяльність, спрямована на зростання продуктивності клієнт-менеджменту. Зусилля підприємства зосереджуються на управлінні результатами взаємодій із клієнтами по кожному з існуючих каналів продаж на більшості ринків і в більшості галузей.

Сучасна CRM-система доповнюється набором додатків, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів у підрозділах, пов'язаних із роботою з клієнтами, та інтегруються в корпоративну інформаційну систему підприємства.

Використання CRM-систем дозволяє:

- отримувати максимум можливої інформації про своїх клієнтів та їхні потреби;
- контролювати роботу агентів із продажу;
- підвищувати ефективність різних маркетингових акцій і рекламних кампаній;
- зменшувати накладні витрати на обслуговування існуючих клієнтів і залучення нових;
- здешевлювати додаткові послуги з підтримки клієнтів;
- проводити маркетингові дослідження.

Клієнтологія, або клієнтинг

Це наука і практика формування партнерських відносин продавця і покупця, яка розглядає процес купівлі-продажу як їхню спільну справу.

Вперше термін «клієнтинг» з'явився ще в 1980-ті рр. Його запровадив німецький консультант Е. К. Геффрой (E. K. Geffroy). Родоначальник терміну вважає, що дана течія базується на трьох основних принципах:

- ✓ перевищення клієнтських очікувань;
- ✓ встановлення з клієнтами особистісного й емоційного контакту і тісна співпраця з ними в сфері спільних інтересів;
- ✓ розроблення та впровадження програм стратегічного розвитку в інтересах клієнтів.

Партнерські відносини в системі «виробник – ринковий посередник»

У традиційному маркетингу відносини між підприємствами і ринковими посередниками описуються за допомогою стратегій «вштовхування» або «втягування».

Стратегія вштовхування товару орієнтується на посередників: визнає їхню важливу роль у реалізації продукції підприємства і необхідність співпраці з ними. Завдання підприємства – запропонувати посередникам привабливі умови роботи з торговельними марками підприємства, спонукати їх до добровільного співробітництва та закупівель у підприємства його товарів для подальшого збуту кінцевим покупцям. Негативною стороною даної стратегії є залежність підприємства від діяльності посередників загалом та їхньої активності в просуванні продукції підприємства зокрема.

Стратегія втягування орієнтується на споживачів. Підприємство повинне створити у них сприятливе ставлення до товару підприємства з тим, щоб, врешті-решт, саме споживачі змусили посередників торгувати продукцією даного підприємства. У цьому випадку співробітництво з боку посередників є вимушеним. Недоліком даної стратегії вважаються високі витрати, які підприємство несе на формування споживчого попиту – рекламування продукції, проведення презентацій, участь у виставках і ярмарках.

Змішані комунікаційні стратегії поєднують елементи стратегій вштовхування й втягування.

Для підтримки партнерських відносин із посередниками використовуються:

- 1) стимулювання торгових посередників із використанням спеціальних програм і нових прийомів продажу товарів; агресивна пропозиція товару кінцевим покупцям; рекламування продукції виробника тощо;
- 2) використання прийомів ексклюзивного розподілу через систему дистриб'юторів і дилерів. Зокрема, виробник продукту надає виняткові права на реалізацію своїх товарів обмеженій кількості посередників, які діють у рамках географічного регіону (збутової території). При цьому нерідко висувається умова не торгувати продукцією конкурентів;
- 3) створення ситуацій, коли ринковий посередник не може замінити виробника продукції або це вимагає значних витрат. Наприклад, дистриб'ютор залучається до інвестування коштів у наукові дослідження й виробництво підприємства-виробника з тривалим терміном окупності, або іншого виробника даної продукції просто немає.

Партнерські відносини в системі «виробник – постачальник ресурсів»

Підприємство може вдаватися до однієї з трьох стратегій:

Вертикальна інтеграція здійснюється, якщо дії підприємства послідовно об'єднують різні стадії виробничого процесу.

Підприємство набуває можливості контролювати всі витрати виробництва в ланцюжку «виробництво та постачання ресурсів – виробництво готової продукції».

Субпідрядні відносини базуються на договорі, за яким підприємство, що виконує замовлення (субпідрядник), зобов'язується неухильно дотримуватися вимог підприємства-замовника (клієнта). Проте підписання договору не означає відсутності або припинення конкуренції між постачальником і замовником. Мета замовника – якісне та швидке виконання свого замовлення при оптимальних витратах виробництва, з мінімальними господарськими ризиками. Будь-який замовник тому зацікавлений у великій кількості потенційних постачальників (субпідрядників) і в конкуренції між ними. А договір укладається з тим із постачальників, який запропонує найкращі умови виконання замовлення. Мета субпідрядника – не тільки відстояти свою економічну свободу на ринку, але й (за можливості) переграти клієнта.

Вертикальні партнерські відносини між виробником і постачальником ґрунтуються на їхній взаємовигідній участі у виробничих операціях і на взаємозалежності: характер виробничих операцій постачальника визначається клієнтом, а виробничі операції клієнта багато в чому залежать від організації виробництва постачальника. Співпраця ведеться з метою спільного збільшення прибутків і поліпшення свого становища на ринку щодо конкурентів.

Формуванню партнерських відносин із постачальниками сприяють:

- 1) залучення постачальників до перегляду якісних параметрів і конструкційних властивостей виробів на основі контракту і на умовах конфіденційності;
- 2) проведення спеціальних, постійно діючих семінарів для постачальників на підприємстві замовника або там, де зосереджені кілька потенційних постачальників, із питань, пов'язаних з умовами виробництва або продажу, контролю якості тощо, що сприяє поліпшенню ділової взаємодії;
- 3) використання заохочувальних програм;
- 4) реалізація спільних проєктів: дослідницьких і конструкторських програм; спільних досліджень ринку; формування загальної бази даних про клієнтів;
- 5) створення атмосфери взаємної довіри;
- 6) створення бар'єрів для конкурентів;
- 7) встановлення взаємовигідного механізму оплати за постачання.

Стратегічні альянси (фр. alliance, від allier – поєднувати):

- як правило, не є самостійними юридичними особами і не мають специфічного юридичного статусу;
- базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво, які не передбачають злиття підприємств (фірм);
- створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також підприємствами (фірмами), зайнятими у суміжних сферах діяльності, які використовують взаємодоповнюючі технології, знання та досвід партнерів; можуть об'єднувати не тільки постачальників і клієнтів, а й конкурентів;
- мають кілька незалежних керівних центрів, які разом приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера; проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами, інакше альянс переростає у фінансово-промислову групу з домінуючою головною фірмою;
- допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;
- створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об'єднанні більше немає;
- підприємства альянсу спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одне проти іншого; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу.

Стратегічні альянси підприємств-конкурентів можуть мати такі форми:

1) **інтеграційні альянси** – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) **псевдоконцентраційні альянси** – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи й науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розроблення, інший – виробництво продукції. Основна мета – досягти збільшення обсягу виробництва. Але тепер на ринок випускається продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між ними немає;

3) **комплементарні альянси** – об'єднують між собою підприємства (фірми), які залучають до партнерського проєкту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комерційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках.

Багато стратегічних союзів утворюється також у формі **маркетингових альянсів**: на основі продукту і/або послуг; для просування продукції або послуг партнерів; у вигляді союзу із взаємного матеріально-технічного забезпечення партнерів; як цінові альянси з метою координації політики цін.

Ефективні міжнародні стратегічні альянси компаній-конкурентів:

- ✓ автомобільний «Renault-Nissan Alliance»;
- ✓ авіаційний «Star Alliance» - 28 компаній («Air Canada», «Air China», «Lufthansa», «Turkish Airlines» та інші);
- ✓ «Coca-Cola» і «Nestle» – у сфері просування холодного чаю Nestea, розробником якого є «Nestle», однак реалізація товару відбувається через роздрібну мережу «Coca-Cola»;
- ✓ «American Telephone and Telegraph» (ATT) і «British Telecom», що створили організацію, яка займається налагодженням телефонного зв'язку. Охоплює близько 200 країн і територій. Щорічний оборот об'єднання досягає близько 10 млрд дол. США, а щорічний прибуток становить понад 1 млрд дол. США.