

ТЕМА 6: Мікростратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

- 1. Сутність, механізм розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства**
- 2. Типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства**
- 3. Взаємозв'язок конкуренції та співробітництва**

Основні етапи розробки стратегії МКП



Базові типи конкурентних стратегій

	Умови формування	Конкурентні переваги
СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ	<ol style="list-style-type: none">1. Велика частка фірми на ринку і широкий доступ до дешевих сировинних ресурсів.2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію фірми.3. Переважно цінова конкуренція.4. Втрата споживачами свого доходу при підвищенні цін.5. Галузева стандартизація і відсутність ефективно диференціації.	<ol style="list-style-type: none">1. Додатковий приріст обсягу продажів і одержання надприбутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою ціною на аналогічні товари.2. Посилення позиції на ринку завдяки руйнуванню стратегій конкурентів в сфері диференціації продукції і локалізації ринку внаслідок низької ціни на товари власної фірми.3. Скорочення кількості конкурентів, через підвищення вхідного бар'єру на даний ринок фірмам з аналогічним товаром.4. Можливість збільшення резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, комплектуючі та напівфабрикати5. Гарантія отримання прибутку у випадку, якщо споживачі зможуть знизити ціни у найближчих конкурентів.6. Можливість витіснення товарів-замінників за рахунок масовості і низьких витрат виробництва.7. Сприятливі умови для створення іміджу сумлінного і надійного партнера, який піклується про бюджет споживача.

Базові типи конкурентних стратегій

	Умови формування	Конкурентні переваги
СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	<ol style="list-style-type: none">1. Можливість чіткого виділення товару на ринку, гарне сприйняття та оцінка продукції споживачем.2. Різноманітна структура попиту на продукцію.3. Домінує нецінова конкуренція.4. Продукція займає незначну частку в структурі бюджету споживачів.5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.	<ol style="list-style-type: none">1. Додатковий приріст обсягу продажу та одержання надприбутку за рахунок завоювання прихильності різних груп споживачів завдяки переважанню фірми в технології і якості, а також забезпечення більш широкого діапазону цін.2. Посилення позиції на ринку завдяки руйнуванню стратегій конкурентів в сфері зниження собівартості стандартної продукції і локалізації ринку за рахунок широкого асортименту продукції та лояльності споживача.3. Скорочення кількості конкурентів внаслідок підвищення вхідного бар'єру в галузі за рахунок наявності сформованих вподобань та лояльності споживачів.4. Можливість збільшення резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати.5. Гарантія одержання прибутку від реалізації продукції підприємствам, які користуються послугами лише даної фірми.6. Можливість витіснення товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків зі споживачами.7. Сприятливі умови для створення іміджу сумлінного і надійного партнера, що піклується про специфічні запити споживачів.

Базові типи конкурентних стратегій

	Умови формування	Конкурентні переваги
СТРАТЕГІЯ СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ	<ol style="list-style-type: none">1. Суттєві відмінності потреб споживачів та типу цільового використання товару.2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.3. Обмеженість ресурсів фірми для обслуговування всього ринку.	<ol style="list-style-type: none">1. Додатковий приріст обсягу продажів і одержання надприбутку за рахунок спеціалізації фірми на конкретному сегменті ринку (покупців з особливими потребами, географічному регіоні тощо).2. Можливість використання переваг стратегій зниження собівартості або диференціації продукції для обмеженого кола споживачів на цільовому сегменті ринку.3. Додатковий ефект від комплексного обслуговування конкретного сегмента ринку на основі комбінованого використання стратегій зниження собівартості та диференціації продукції.4. Сприятливі умови для створення іміджу фірми, що піклується про потреби покупців.

Базові типи конкурентних стратегій

	Умови формування	Конкурентні переваги
СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОВЕДЕНЬ	<ol style="list-style-type: none">1. Відсутність аналогів продукції.2. Наявність потенційного попиту на нову продукцію / послуги.3. Готовність великих підприємств надавати підтримку впровадженню нововведень.	<ol style="list-style-type: none">1. Можливість одержання надприбутку за рахунок встановлення монопольно високих цін.2. Скорочення кількості фірм, які прагнуть увійти в галузь, обумовлене монопольним володінням фірмою виключними правами на продукцію, технологію і т.д.3. Гарантія одержання прибутку протягом дії виключних прав.4. Відсутність товарів-замінників.5. Створення іміджу новатора, який використовує власні науково-технічні досягнення для повної реалізації потенційних потреб і можливостей споживачів.

Базові типи конкурентних стратегій

	Умови формування	Конкурентні переваги
СТРАТЕГІЯ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ РИНКУ	<ol style="list-style-type: none">1. Нееластичність попиту на продукцію.2. Відсутність бар'єрів для “входу” і “виходу” з галузі.3. Кількість конкурентів на ринку невелика.4. Нестабільність ринку.	<ol style="list-style-type: none">1. Одержання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію.2. Висока зацікавленість споживачів у придбанні товару.3. Невелика кількість товарів-замінників.4. Можливість створення іміджу фірми, готової пожертвувати всім задля негайного задоволення потреб покупців, які швидко змінюються.

Матриця стратегій конкурентоспроможності М.Портера

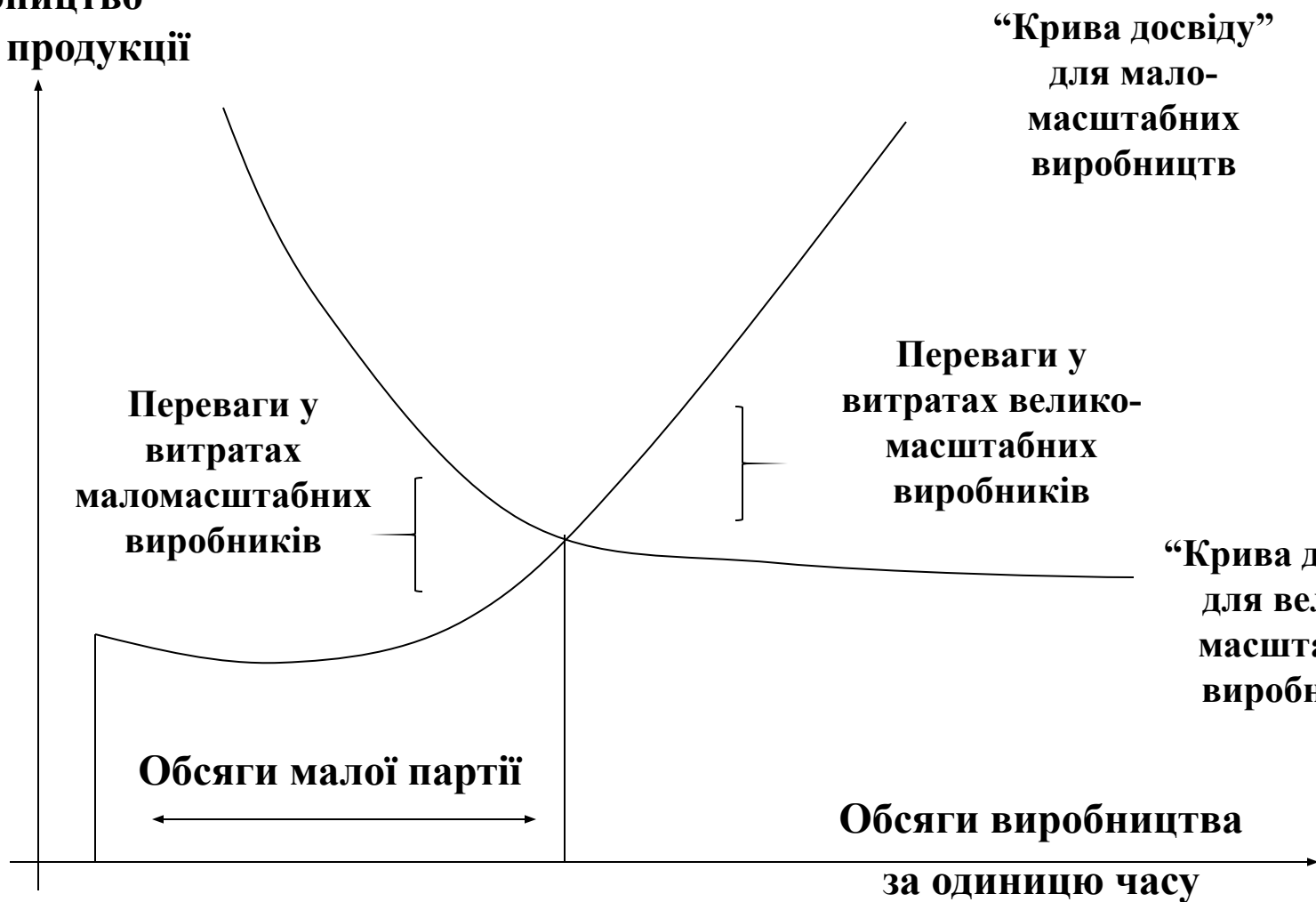
		Конкурентна перевага	
		<i>Низькі витрати</i>	<i>Диференціація</i>
Сфера конкуренції	<i>Широка ціль</i>	Лідерство у витратах	Диференціація
	<i>Вузька ціль</i>	Фокусування	
		на витратах	на диференціації

Тест-таблиця Х.Вільдемана для вибору стратегії

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	<i>Середнє</i>	<i>Велике</i>	<i>Мале</i>
	Великий розмір ринку	<i>Мале</i>	<i>Середнє</i>	<i>Велике</i>
	Темпи зростання ринку	<i>Велике</i>	<i>Середнє</i>	<i>Мале</i>
	Мінливість попиту	<i>Велике</i>	<i>Велике</i>	<i>Мале</i>
Значення найважливіших факторів конкурентоспроможності	Витрати	<i>Мале</i>	<i>Середнє</i>	<i>Велике</i>
	Сервіс	<i>Велике</i>	<i>Середнє</i>	<i>Мале</i>
	Якість	<i>Середнє</i>	<i>Велике</i>	<i>Мале</i>
	Гнучкість	<i>Велике</i>	<i>Велике</i>	<i>Мале</i>
	Випередження у нововведеннях	<i>Велике</i>	<i>Велике</i>	<i>Середнє</i>

Переваги велико та маломасштабного виробництва

Витрати на
виробництво
одиниці продукції



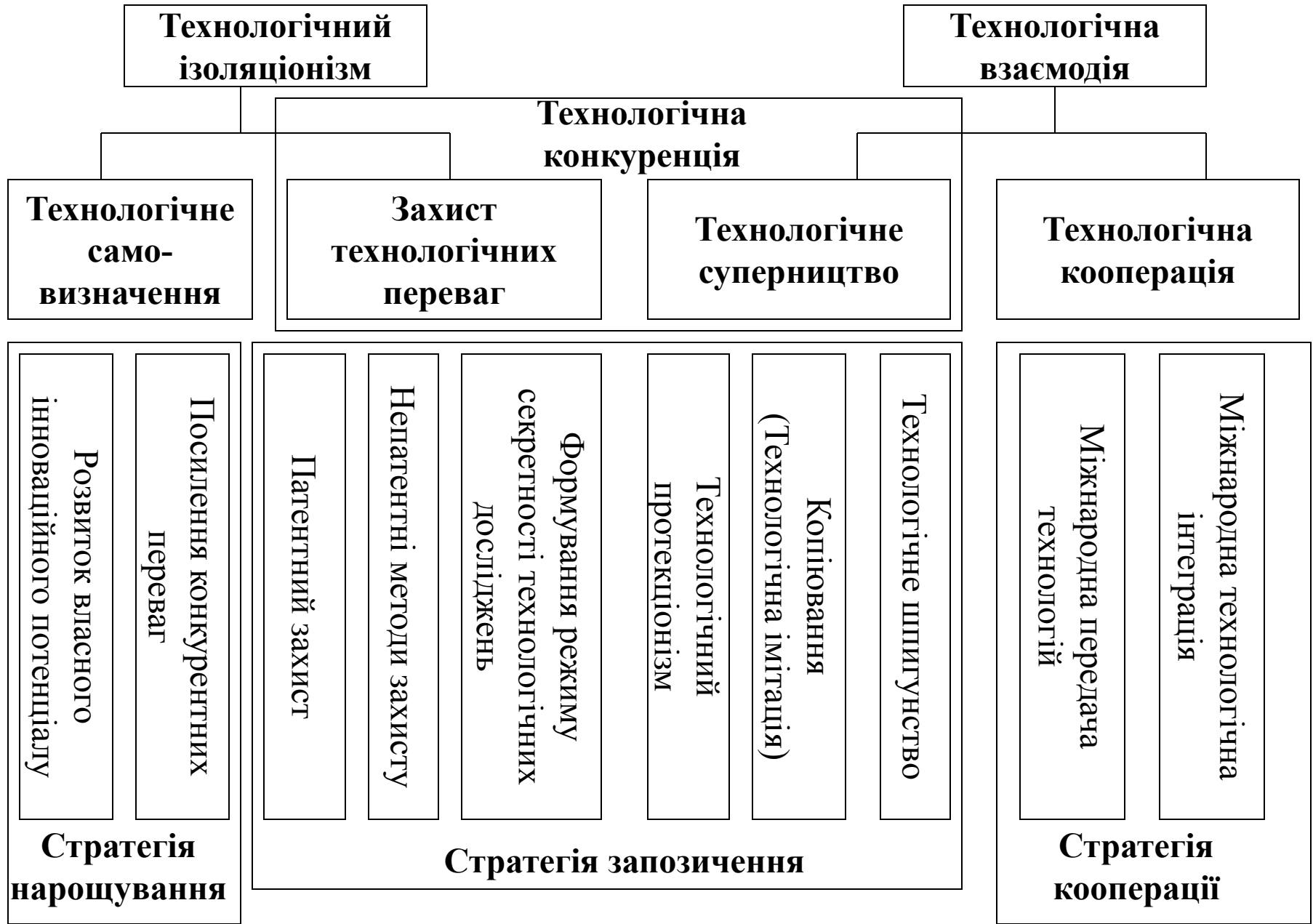
Порівняльна характеристика стратегії та стратегічної архітектури

Стратегія	Стратегічна архітектура
Конкурентний виклик	
Перебудова процесів	Оновлення стратегій
Організаційна трансформація	Галузева трансформація
Конкуренція за частку ринку	Конкуренція за частку можливостей
Методи відкриття майбутнього	
Уміння пізнавати	Уміння забувати
Вибір позиції	Передбачення
Стратегічне планування	Стратегічна архітектура
Мобілізація компанії для майбутнього	
Поєднання планів і ресурсів	Розгортання планів і ресурсів
Розподіл обмежених ресурсів	Нагромадження ресурсів і використання ресурсних важелів
Як першими потрапити в майбутнє	
Конкуренція в межах галузевої структури	Конкуренція за формування майбутньої галузевої структури
Боротьба за лідерство у виробництві продукту	Боротьба за лідерство в ключових компетенціях
Конкуренція між окремими компаніями	Конкуренція всередині і між коаліціями фірм
Багато вдалих продуктових інновацій	Максимум знань про новий ринок
Прискорення виходу на ринок	Прискорення глобального випередження конкурентів

Порівняльна характеристика інноваційних стратегій

№ п/п	Тип стратегії	Чинники конкурентної переваги	Джерело формування переваги	Час утримання переваги	Ефект від інновацій
1.	Традиційна	Якість	Удосконалена технологія	Оперативний	Комерційний
2.	Опортуністська	Якість	Висока технологія	Тактичний	Технологічний
3.	Імітаційна	Якість Витрати	Висока технологія	Оперативний	Технологічний Комерційний
4.	Оборонна	Якість Витрати	Удосконалена технологія	Оперативний	Комерційний
5.	Залежна (вертикал. Інтеграції)	Якість Швидкість	Удосконалена технологія	Оперативний	Комерційний
6.	Наступальна	Якість Швидкість Витрати	НДДКР Унікальна технологія	Стратегічний	Інтегральний

Вплив технологічних відносин на формування стратегії технологічного розвитку підприємства



Конкурентний потенціал стратегій технологічного розвитку підприємства

Вид стратегії	“Ціна” формування ключових чинників конкурентоспроможності		
	Якість	Витрати	Час
Нарощування	<i>Висока</i>	<i>Вище середньої</i>	<i>Вище середньої</i>
Запозичення	<i>Середня</i>	<i>Середня</i>	<i>Середня</i>
Кооперації	<i>Низька</i>	<i>Низька</i>	<i>Низька</i>

Переваги і недоліки стратегій технологічного розвитку

	Переваги	Недоліки
Нарощування	<p>Нарощування власного інноваційного потенціалу і досвіду</p> <p>Залучення до інноваційного процесу усіх підрозділів підприємства</p> <p>Досягнення ефекту навчання</p> <p>Незалежність у діях інноватора</p>	<p>Необхідність мобілізації значних матеріальних, фінансових та матеріальних ресурсів</p> <p>Висока ціна ризику провалу</p> <p>Ризик непотрібного дублювання НДДКР</p>
Запозичення	<p>Використання ноу-хау зовнішнього партнера</p> <p>Усунення дублювання НДДКР</p> <p>Концентрація на ключових напрямках бізнесу (ключових компетенціях)</p>	<p>Залежність від інноваційної діяльності інших</p> <p>Відсутність власних ноу-хау</p> <p>Трансакційні витрати і труднощі при передачі нової техніки</p>
кооперації	<p>Зниження витрат інноваційного проекту</p> <p>Зниження інноваційного ризику</p> <p>Можливість розширення інноваційної діяльності</p> <p>Синергічний ефект на базі використання комплементарних знань</p>	<p>Залежність від партнерів по інноваційній діяльності</p> <p>Проблеми збереження технологічних секретів виробництва</p> <p>Загроза втрати власних ноу-хау</p> <p>Загроза зростання постійних витрат через координацію робіт</p>

Матриця стратегій нового продукту

Попит Пропозиція	Існуючі покупці	Нові покупці
Існуючі товари	Часткове будівництво	Розширення ринку
Нові товари	Розширення лінії	Новий бізнес