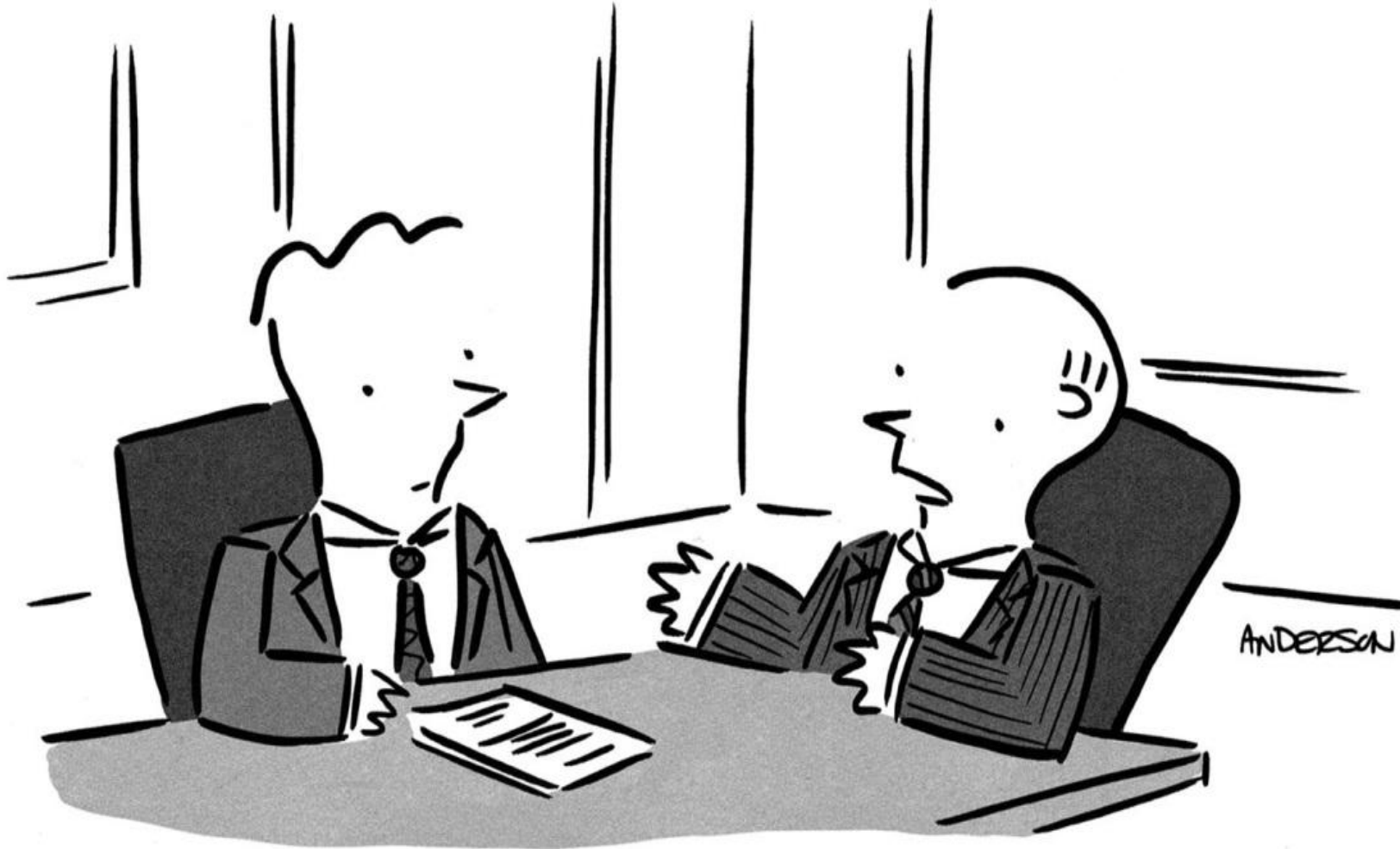


**ТЕМА 6-3. СТРАТЕГІЇ  
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.  
КОНКУРЕНТНІ  
СТРАТЕГІЇ**

## ПЛАН

1. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ
2. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ЧАСТКИ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ





"I'm looking for a strategy to leverage our core competencies with big data across multiple synergized paradigms. Or something that rhymes. Either way."



# 1. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ

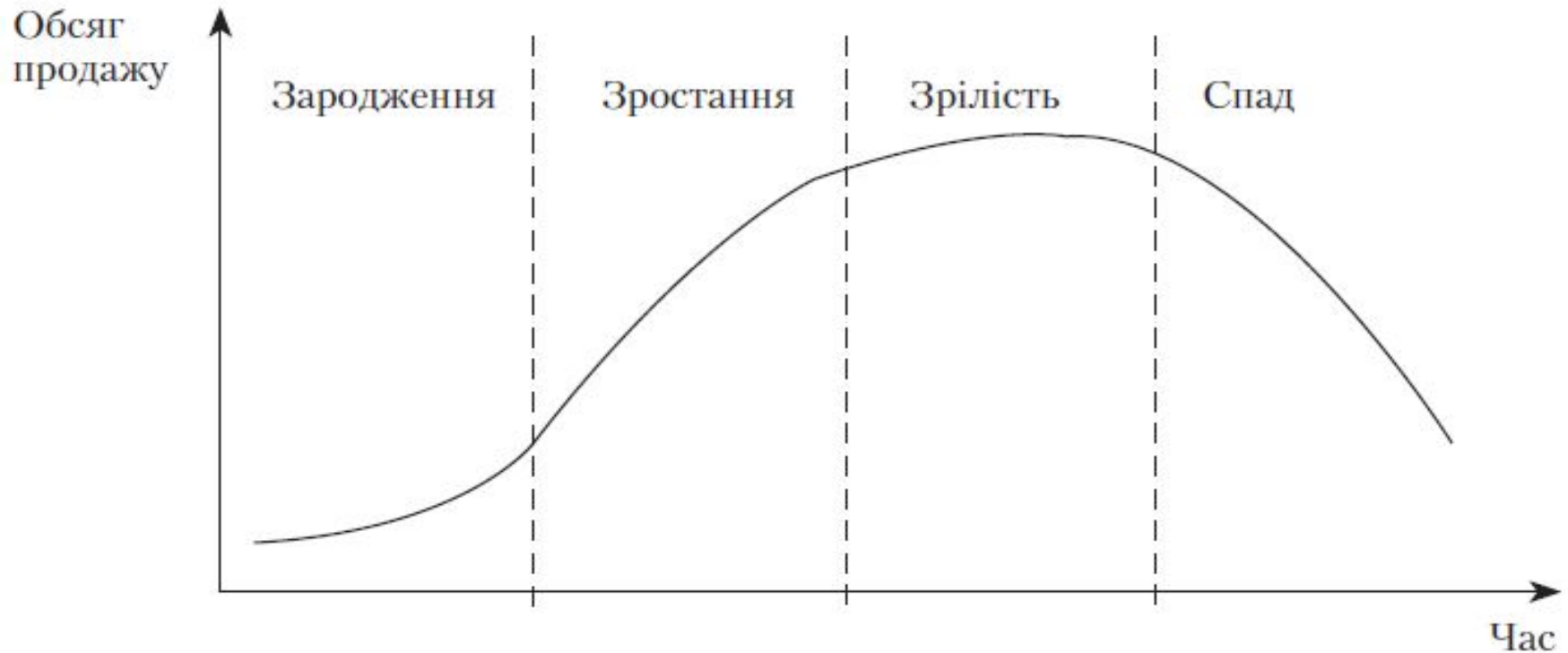


## *ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ*

На основі моделі життєвого циклу усі галузеві ринки можна поділити на три групи:

- нові, перспективні;
- зрілі;
- неперспективні, які переживають спад.


На кожній стадії розвитку галузевого ринку підприємству потрібні різні стратегії.



Нові галузеві ринки вважають привабливими та перспективними для розвитку бізнесу. Вони мають такі *особливості*:

- підприємства — власники нових розробок патентують і охороняють їх (основа виникнення нових ринків), щоб забезпечити важливі конкурентні переваги;
- значні розбіжності в якості та характеристиках товару змушують підприємство розробляти технології позиціонування власної продукції, маркетингові підходи до її розповсюдження;
- вхідні бар'єри в галузь відносно низькі навіть для нових підприємств із невеликими фінансовими можливостями;

## ОСОБЛИВОСТІ НОВИХ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ

- підприємствам бракує інформації про тенденції розширення та розвитку ринків, про конкурентів, смаки й потреби споживачів; немає консалтингових компаній, які аналізують інформацію про нові ринки;
  - споживачі, які недостатньо знають властивості нових товарів, не поспішають купувати їх, очікують появи досконаліших і дешевших варіантів продукції;
  - у підприємств часто виникають проблеми, пов'язані з пошуком надійних постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів;
  - часто бракує коштів, потрібних фахівців, компетентних менеджерів для утримання та розширення власної частки ринку, що розвивається; цю проблему можна розв'язати, об'єднавшись із конкурентами чи фінансово сильними фірмами, які планують зробити інвестиції в цей ринок.
- 


## *НОВІ ГАЛУЗЕВІ РИНКИ ВИМАГАЮТЬ ПРИЙНЯТТЯ ТАКИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ*

1. У разі дефіциту фінансових ресурсів для освоєння технологічних досягнень можна створювати стратегічні союзи з іншими підприємствами, щоб отримати потрібний досвід і можливості. Якщо немає можливостей і бажання об'єднатися з іншими підприємствами, слід застосовувати стратегію фокусування.
2. Якщо є потрібні ресурси, то для досягнення лідерства в новій галузі можна застосувати стратегію диференціації, спрямовану на підвищення якості товару.
3. Активно вдосконалювати технологічний процес, підвищувати якість продукції, поліпшувати її дизайн, організовувати нові канали збуту.





## *НОВІ ГАЛУЗЕВІ РИНКИ ВИМАГАЮТЬ ПРИЙНЯТТЯ ТАКИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ*

4. Освоювати нові споживчі сегменти, шукати нові способи використання товарів, розширювати географію діяльності. Зробити користування товарами першого покоління легким для споживачів і фінансово необтяжливим.
  5. Використовувати інформаційну, іміджеву рекламу для ознайомлення споживачів із товарами, формувати в них позитивне враження про підприємство.
  6. Швидко реагувати на технологічні зміни, появу перспективних розробок.
  7. Знижувати ціни для залучення нових споживачів.
  8. Бути готовими до появи на галузевому ринку сильних, фінансово потужних конкурентів, які застосовують агресивні стратегії.
- 



**"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."**

## ПЕРЕХІД ДО СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ ЗУМОВЛЮЄ ЗНАЧНІ ЗМІНИ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

1. Зниження споживчого попиту загострює конкуренцію за частку ринку. Підприємства, які намагаються утримати досягнуті темпи зростання, починають шукати нові способи переманити клієнтів у своїх конкурентів. Зростає цінова конкуренція, інтенсивність реклами; методи боротьби стають агресивнішими.
2. Споживачі стають вибагливими та вимагають більших переваг, виконуючи повторні купівлі.
3. У конкуренції дуже важливими стають витрати й сервісне обслуговування споживачів.
4. Виникають серйозні проблеми, пов'язані з подальшим розширенням виробничих потужностей і збільшенням чисельності персоналу.



## ПЕРЕХІД ДО СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ ЗУМОВЛЮЄ ЗНАЧНІ ЗМІНИ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

5. Методи досліджень, виробництва, маркетингу, розподілу та збуту продукції часто змінюються.

6. Виробникам стає складніше розробляти нові варіанти товарів, шукати сфери їх використання та підтримувати зацікавленість споживачів.

7. Підсилюється міжнародна конкуренція. Національні компанії, які зростають, починають шукати можливості збуту своєї продукції на зарубіжних ринках. Деякі компанії для зменшення витрат переводять виробництво в країни з дешевою робочою силою. Унаслідок цього вхідні галузеві бар'єри знижуються, що дає іноземним компаніям можливість стати серйозними суперниками на ринках багатьох країн.



## ПЕРЕХІД ДО СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ ЗУМОВЛЮЄ ЗНАЧНІ ЗМІНИ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ

8. Прибутковість галузі постійно зменшується. На обсяг прибутку негативно впливають низькі темпи зростання, підсилення конкуренції, вимогливість покупців. Серйозні проблеми переживають також слабкі підприємства з низькою продуктивністю.

9. Загострення конкуренції призводить до злиття та поглинань серед колишніх суперників, до банкрутств неефективних компаній.



# НА ЗРІЛОМУ ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ ПІДПРИЄМСТВА НАРАЖАЮТЬСЯ НА ТАКІ НЕБЕЗПЕКИ

- неправильна оцінка стану галузі, її зрілості, ключових факторів успіху та розробка стратегії як для нової перспективної галузі;
- недостатня підтримка власної частки ринку, недооцінка стратегії вдосконалення товару, нераціональна реакція на цінову конкуренцію;
- надмірні виробничі потужності, бюрократизація апарату управління;
- великі витрати на маркетингові зусилля зі збільшення продажів;
- неможливість достатньо швидко зменшити витрати виробництва та збуту.



*ЗРІЛІ ГАЛУЗЕВІ РИНКИ ВИМАГАЮТЬ  
ПРИЙНЯТТЯ ТАКИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ*

- 1. Скорочення товарного асортименту.** Різноманітність моделей товарів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на стадії зростання, але стає обтяжливою тоді, коли підсилюється цінова конкуренція та зменшується попит. Виробництво занадто багатьох модифікацій товару не дає змоги економити так, як у разі виготовлення великих обсягів однотипної продукції. Оптимізація товарного асортименту скорочує витрати й дає змогу сконцентрувати зусилля на прибутковій продукції.
- 2. Удосконалення виробничого процесу,** що сприяє зменшенню витрат, поліпшенню контролю якості, розширенню можливостей виробництва різних модифікацій продукції, скороченню термінів між розробкою товару та його виведенням на ринок.
- 3. Зменшення витрат на одиницю виробленої продукції** за допомогою реорганізації системи управління підприємства, одержання знижок у постачальників, використання дешевих компонентів і економічніших варіантів, усунення малоефективних ланок в організації постачання, виробництва та збуту продукції.



## *ЗРІЛІ ГАЛУЗЕВІ РИНКИ ВИМАГАЮТЬ ПРИЙНЯТТЯ ТАКИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ*

- 4. Інтенсифікація зусиль зі стимулювання збуту** (знижки, подарунки, додаткові послуги, поліпшення властивостей продукції, оновлювання дизайну, інформування покупців про зміни).
- 5. Встановлення контролю над підприємствами-конкурентами**, які скорочують бізнес, стають банкрутами та можуть підсилити позиції підприємства-покупця (унаслідок переходу клієнтів компанії-банкрута).
- 6. Диверсифікація** (зокрема, географічна). Такий захід має сенс, коли споживачі на інших ринках не надто вимогливі до характеристик товару. Це дає змогу зменшити витрати виробництва, якщо конкуренти не дуже небезпечні.





## ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ НА НЕПЕРСПЕКТИВНИХ РИНКАХ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД ТАКИХ ФАКТОРІВ

- загальних перспектив галузевого ринку: причин, темпів, передбачуваності зменшення ділової активності, наявності стабільних ринкових сегментів, що зростають;
- взаємозв'язку з іншими напрямками бізнесу;
- інтенсивності конкуренції: наявності конкурентів, що домінують, їх конкурентних переваг, методів боротьби, намірів щодо продовження бізнесу;
- конкурентних позицій підприємства: рівня прибутковості та перспектив бізнесу, частки галузевого ринку та можливості її збереження (розширення), унікальних конкурентних переваг і ефективності їх використання;
- наявності та висоти вихідних галузевих бар'єрів.



Будь-який галузевий ринок, окрім продовольчого, ринку ліків і ринку комунального обслуговування, з часом переходить до етапу спаду, стає неперспективним для продовження на ньому подальшого бізнесу.

До рекомендованих стратегій підприємства на неперспективному галузевому ринку належать такі:

- **фокусування на сегментах, що зростають,**
- **диференціації на основі інновацій і підвищення якості,**
- **зменшення витрат,**
- **“збирання врожаю”,**
- **скорочення,**
- **ліквідації.**



***Стратегія фокусування на сегментах, що зростають.*** Навіть в умовах застою та загального спадання попиту на галузевому ринку можуть залишатися сегменти, що зростають. Щоб одержати конкурентні переваги, потрібно досліджувати галузевий ринок, виявляти перспективні, найвигідніші сегменти та першими концентрувати зусилля на них.

***Стратегія диференціації на основі інновацій і підвищення якості*** забезпечує підприємству кілька переваг:

- розробка нових варіантів продукції може активізувати попит завдяки виникненню нових сегментів, що зростають, і зміцненню довіри в покупців;
- з'являються нові можливості для нецінової конкуренції;
- упродовж певного часу конкурентам буде складно розробити подібні новинки й отримувати прибуток від їх збуту.



**Стратегія зменшення витрат.** На неперспективному галузевому ринку підприємство може стабілізувати прибутки, постійно скорочуючи поточні витрати та збільшуючи продуктивність. Витрати можна зменшити такими способами:

- за допомогою передання окремих функцій і видів діяльності іншим підприємствам-підрядникам, які можуть виконати їх із меншими витратами;
- кращого планування й організації процесів виробництва та інших операцій;
- ефективнішого використання виробничих потужностей;
- оптимізації мережі збуту, відмови від неефективних ланок продажу продукції;
- збільшення обсягів продажу до рівня, за якого починають зменшуватися витрати на організацію збуту.



*Стратегію “збирання врожаю”* застосовують диверсифіковані компанії, що мають слабкі конкурентні позиції за неосновними видами діяльності. Вона полягає в одержанні максимальних обсягів фінансових ресурсів від продажу другорядних напрямів діяльності та використанні їх для придбання перспективніших нових видів бізнесу компанії.

У межах цієї стратегії підприємств виконує такі дії:

- зменшує поточний бюджет й інвестування до мінімального рівня;
- відмовляється від капітальних вкладень у нове обладнання, спрямовує всі зусилля на триваліше використання наявних потужностей;
- підвищує ціни та водночас скорочує витрати на просування товару;
- непомітно для споживачів знижує якість продукції;
- скорочує сервісні послуги.



Використання стратегії **“збирання врожаю”** призводить до скорочення частки галузевого ринку й обсягів продажу, але зі зменшенням витрат фінансові надходження тимчасово збільшуються.

Підприємства застосовують стратегію **“збирання врожаю”** за таких умов:

- коли перспективи розвитку галузевого ринку непривабливі та далекі;
- розвиток діяльності надмірно дорогий і неприбутковий;
- для утримання власної частки ринку потрібно збільшити витрати;
- зменшення конкурентних зусиль не призводить до різкого скорочення обсягів збуту;
- у підприємства є можливості спрямувати вільні кошти в привабливіші сфери бізнесу;
- цей вид діяльності другорядний у господарському портфелі диверсифікованої компанії.

**Стратегію скорочення неприбуткових підрозділів (напрямів бізнесу)** застосовують у разі повільного зменшення попиту. Вона допомагає керівництву підприємства збалансувати господарський портфель, ліквідувавши підрозділи, що втратили свою конкурентоспроможність.

**Стратегія ліквідації бізнесу** — найрадикальніший і найнеприємніший варіант стратегії скорочення. Її застосовують тоді, коли підприємство вичерпало свої можливості й потенціал і вже не може функціонувати. Наслідки стратегії ліквідації для спеціалізованого, однопрофільного підприємства — повна його зупинка та можливе банкрутство, а для диверсифікованої компанії — скорочення діяльності на певний період, закриття окремих стратегічних господарських підрозділів. Таким способом перегруповують усі види ресурсів (фінансові, матеріальні, людські), щоб забезпечити розвиток ефективніших напрямів бізнесу.



□ 2. Стратегії підприємства в залежності від частки галузевого ринку



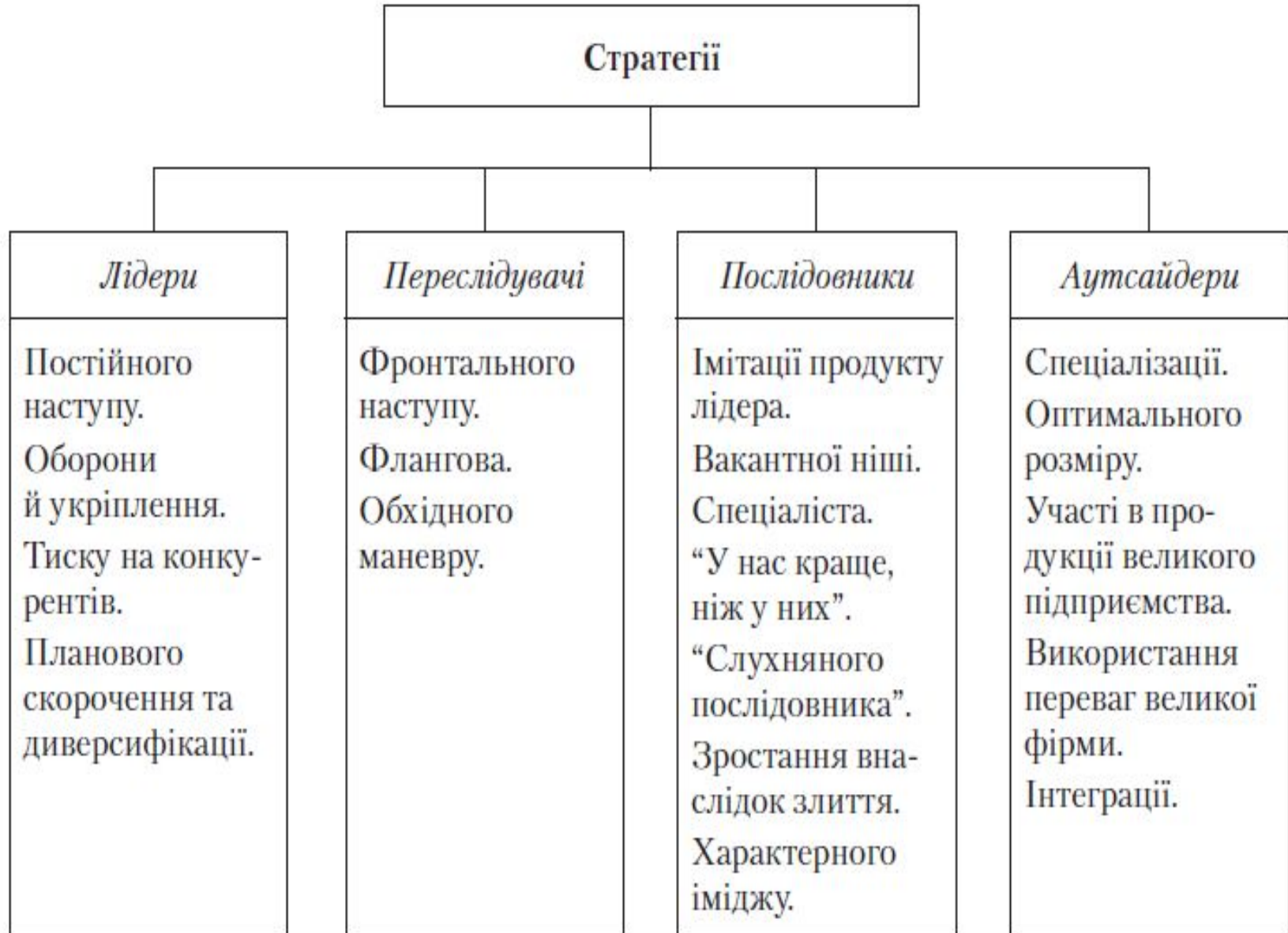


Залежно від частки галузевого ринку підприємства поділяють на такі:

- ▣ **лідери** (їхня частка ринку перевищує 40 %);
- ▣ **переслідувачі** (претендують на лідерство, мають частку галузевого ринку понад 30 %, борються за розширення ринку);
- ▣ **послідовники** (мають частку цільового ринку приблизно 20 %, намагаються втримати її);
- ▣ **аутсайдери** (“нішери”, що обслуговують невеликі сегменти ринку; ними не цікавляться середні та великі компанії, їхня частка галузевого ринку менша за 20 %).




# СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД ЧАСТКИ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ



## *2.1. СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРІВ ГАЛУЗЕВОГО РИНКУ*



*Стратегію постійного наступу* застосовують підприємства-лідери в перспективних галузях, що зростають. Вона базується на принципі, згідно з яким найкращий захист від конкурентів — це наступ на них. Її реалізують такими засобами:

- за допомогою лідерства у використанні конкурентних переваг;
  - постійного вдосконалення й інновацій;
  - збільшення частки ринку вищими темпами, ніж у середньому в галузі;
  - залучення нових покупців, які не мали достатньої інформації про властивості товарів, не могли придбати їх через високі ціни, не були задоволені характеристиками продукції;
  - переконання споживачів інтенсивніше використовувати продукцію підприємства;
  - забезпечення легкого та недорогого для споживачів переходу від користування продукцією конкурентів-переслідувачів до придбання товарів підприємства-лідера;
  - поглинання підприємств-конкурентів для перетворення їх на дочірні чи подальшої ліквідації;
  - розробки та просування нових способів використання продукції.
- 

*Стратегію оборони й укріплення* застосовують підприємства-лідери в галузі, яка вже не має достатнього потенціалу зростання. Подальше збільшення частки ринку не має сенсу через загрозу наразитися на антимонопольні санкції та зазнати збитків від зниження прибутковості.

Стратегію оборони й укріплення власної частки галузевого ринку реалізують за допомогою таких дій:

- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й заблокувати розвиток дрібних конкурентів;
- диференціації продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні сегменти;
- підвищення вхідних галузевих бар'єрів для переслідувачів і нових конкурентів за допомогою інтенсифікації реклами, кращого сервісного обслуговування, збільшення витрат на дослідження та розробку новинок, які планують випускати конкуренти;
- збереження розумного співвідношення показників “ціна —якість”, якщо потрібно тимчасово знизити ціни;
- патентування альтернативних технологічних розробок;
- укладання ексклюзивних угод із найкращими постачальниками та дилерами.

*Стратегію тиску на конкурентів* застосовують підприємства-лідери щодо агресивних претендентів на лідерство, щоб перетворити їх на слухняних послідовників. Її реалізують такими методами:

- за допомогою швидкого та суттєвого зниження цін до такого рівня, як у претендентів на лідерство й навіть нижчого;
- інтенсивного застосування реклами й інших заходів із просування товарів на ринок, щоб заповнити ніші, на які претендують конкуренти;
- впливу на дистриб'юторів й інших ділових партнерів, щоб вони відмовилися від комерційних відносин із підприємствами — претендентами на лідерство;
- переманювання найкращих спеціалістів у підприємств — претендентів на лідерство;
- лобіювання вжиття місцевою законодавчою та виконавчою владою не вигідних для претендентів на лідерство заходів;
- психологічного тиску (попереджень, поширення чуток, дезінформації тощо), щоб застерегти конкурентів від непередуманих дій.

*Стратегію планового скорочення та диверсифікації* застосовують тоді, коли підприємство-лідер не може захистити всі сегменти галузевого ринку. При цьому воно скорочує та припиняє свій бізнес у неперспективних сегментах і тих, які неможливо захистити, і концентрує ресурси на перспективних напрямках (наприклад, за допомогою проникнення в інші галузі - диверсифікації).



## *2.2. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ — ПЕРЕСЛІДУВАЧІВ ЛІДЕРІВ*





Підприємства-переслідувачі посідають другі чи треті місця в рейтингу галузі, претендують на лідерство та ведуть агресивну боротьбу за збільшення частки галузевого ринку. Наприклад, компанія “Fuji” —переслідувач “Kodak”, компанія “Bic” переслідує компанію “Gillette”, “Pepsi-Cola” — компанію “Coca-Cola”.

**Стратегії підприємств-переслідувачів лідерів — агресивні; вони ґрунтуються на принципі концентрації сили проти слабкості.**





▣ **Стратегія фронтального наступу** — це сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента. Із погляду воєнної стратегії для успішного фронтального наступу потрібна трикратна перевага сторони, що атакує, у живій силі та потужності. Компанія-претендент, реалізуючи стратегію фронтального наступу на лідера, має запропонувати ринку водночас якіснішу, ніж у лідера, продукцію, значно нижчі ціни та набагато інтенсивнішу рекламну кампанію.



*Флангова стратегія* полягає в активізації дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші. Її зазвичай застосовують підприємства з обмеженими ресурсами, тому для них важливо правильно обрати напрямок атаки, уміти визначити й заповнити власною продукцією розриви між попитом і пропозицією, які об'єктивно виникають на різних етапах життєвого циклу продукції лідерів і розвитку галузевого ринку.

Є два варіанти флангової стратегії:

- ▣ *сегментна стратегія* ґрунтується на визначенні не задоволених лідером галузевого ринку потреб споживачів;
- ▣ *географічну стратегію* реалізують за допомогою активізації підприємства-претендента в регіонах, у яких лідер пасивний.

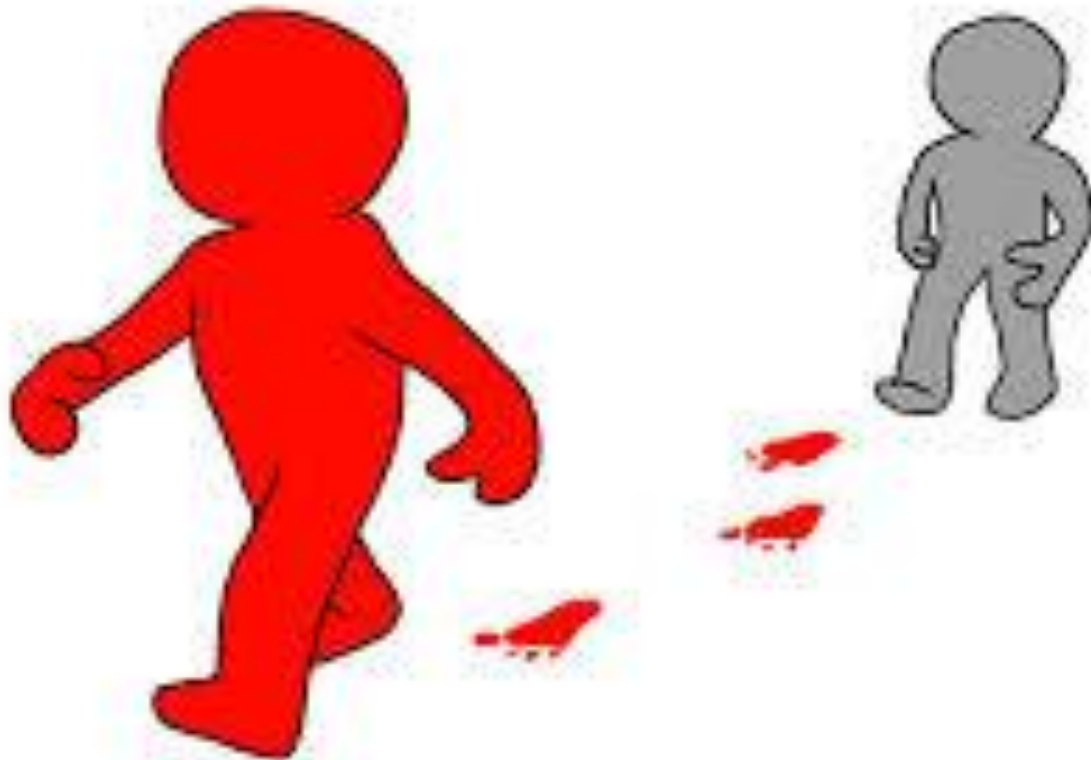


*Стратегія обхідного маневру* полягає в диверсифікації виробництва та ринків підприємства. Підприємства-претенденти провадять наукові дослідження, розвивають нові технології й атакують лідера на території, де вони мають безперечну перевагу. З цією метою можна:

- застосувати стратегію знижок;
- запропонувати дешевші товари середньої чи низької якості;
- застосувати стратегію престижних товарів;
- розширити асортимент продукції;
- застосувати стратегію інновацій;
- поліпшити обслуговування;
- удосконалити розподіл;
- знизити витрати виробництва;
- підвищити інтенсивність реклами.



## 2.3. СТРАТЕГІЇ ПОСЛІДОВНИКІВ



*Послідовник* — це підприємство, яке займає слабшу порівняно з лідером позицію на ринку, одержує стабільний прибуток і прагне зберегти свою частку ринку без конфронтації з лідерами.

Стратегії підприємств-послідовників неагресивні, вони базуються на використанні та демонстрації конкурентних переваг середніх підприємств над гігантами-лідерами.



*Стратегія імітації продукту лідера* полягає в тому, що підприємства-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів. При цьому вони одержують стабільний прибуток завдяки економії на науково-дослідних розробках і просуванні новинок на ринок.

Реалізуючи стратегію імітації продукту лідера, підприємства-послідовники можуть виступати в таких *ролях*:

- ▣ *наслідувача*, який дублює продукт лідера й упаковку, реалізує товар на чорному ринку чи сумнівним посередникам;
- ▣ *двійника*, який копіює продукцію, систему розподілу, рекламну кампанію конкурента й навіть його товарну марку, змінюючи в ній одну літеру;
- ▣ *імітатора*, який щось копіює в лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах і т. ін.;
- ▣ *приспосованця*, який зазвичай змінює чи поліпшує продукцію лідера та працює на інших ринках, щоб уникати прямої конфронтації з ним.





**Стратегія вакантної ніші** — це варіант стратегії фокусування, який полягає в концентрації на споживачах, котрими не зацікавилися великі підприємства. Вакантна ніша в ідеалі має бути місткою, прибутковою, потенційно збільшуваною, а також відповідати можливостям підприємства-послідовника та перебувати за межами інтересів лідера.

**Стратегія спеціаліста** полягає в тому, що підприємство-спеціаліст спрямовує свої зусилля на один ринковий сегмент (певний продукт або спосіб його кінцевого використання, групу споживачів з особливими потребами). Мета підприємства-послідовника в цьому разі — створити конкурентні переваги завдяки винятковості продукту; такими перевагами мають бути компетентність, добре знання товарів спеціального призначення, надання клієнтам спеціальних послуг.



*Стратегія “в нас краще, ніж у них”* орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг. Престижна якість, чудова обробка товару, рідкісні нові якості, тісний зв'язок із клієнтами — конкурентні переваги, які може мати підприємство-послідовник над лідером галузевого ринку.

*Стратегія “слухняного послідовника”* полягає в тому, що послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера. Вони обирають стратегії фокусування та диференціації, не порушуючи сфери впливу лідера.

*Стратегія “зростання внаслідок злиття”*. Один зі способів укріпити позиції та збільшити частку ринку — злиття підприємства-послідовника зі слабкими компаніями.



*Стратегія характерного іміджу.* Підприємства-послідовники, щоб виділитися себе серед конкурентів, застосовують такі стратегічні підходи:

- створення репутації підприємства, що пропонує товари за найнижчими цінами;
- досягнення престижної якості за прийнятними цінами;
- використання всіх можливостей для високоякісного обслуговування клієнтів;
- розробка унікальних властивостей продукції;
- лідерство у виведенні на ринок нової продукції;
- творчі підходи до реклами.



## *2.4. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ-АУТСАЙДЕРІВ*



Зазвичай *аутсайтери* галузевого ринку — це невеликі підприємства, так звані “нішери”, що обслуговують дрібні сегменти. Вони нецікаві для великих компаній-лідерів. Основне їх завдання — створити, захистити, а, якщо можна, то й збільшити частку галузевого ринку, уникнувши при цьому конкуренції з компаніями-лідерами. Стратегії аутсайдерів ґрунтуються на використанні переваг невеликого підприємства (гнучкості, мобільності, спроможності оперативно змінювати свою виробничу програму) та нівелюванні слабких сторін і загроз (таких, як невеликі розміри підприємства, незначний потенціал для розвитку, наявність у галузі великих конкурентів, які можуть поглинути мале підприємство).

Ключова стратегія невеликого підприємства — *спеціалізація* (фокусування).



*Стратегію оптимального розміру* застосовують на роздрібнених галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і дрібних підприємств (наприклад, у сервісному обслуговуванні автомобілів, ресторанах і кафе, пошитті одягу, виробництві меблів, наданні інших спеціалізованих послуг і т. ін.).

Низькі вхідні галузеві бар'єри, брак економії на масштабах виробництва, географічна обмеженість, різноманітний попит, потреба швидко реагувати на зміни уподобань споживачів дають невеликим підприємствам-аутсайдерам змогу на рівних конкурувати з більшими підприємствами, використовуючи при цьому всі свої переваги.



***Стратегія участі в продукції великого підприємства.***  
Невеликі підприємства як субпідрядники беруть участь у реалізації інвестиційних проектів, виробляють і постачають матеріали, комплектувальні вироби, деталі, агрегати для продукції, яку випускають великі компанії, а також надають послуги покупцям цієї продукції.

***Стратегія використання переваг великої фірми,*** зокрема франчайзинг — система договірних відносин між великою компанією (франчайзером) і невеликим підприємством (франшизою), за якої велика компанія надає франшизі обмежене терміном і місцем право користуватися її товарною маркою, технологічними розробками, обладнанням.

***Стратегію інтеграції*** реалізують за допомогою різних варіантів об'єднання, поглинання, створення альянсів невеликих підприємств для утримання, захисту та збільшення частки галузевого ринку.

