**Прищепа Н.П.**

**ДЗ «Луганський національний університет імені Т. Шевченка»,**

**м. Старобільськ**

**ЯК ПЕРЕДБАЧИТИ ДІЇ КОНКУРЕНТІВ?**

Аналіз конкурентів у рамках середніх по тривалості періодів часу має бути в першу чергу спрямований на ті фірми, які відносяться до тієї ж стратегічної групи, що і наша компанія. Але у рамках триваліших часових інтервалів подібна обмеженість аналізу може таїти в собі небезпеку. Необхідно вивчити галузь в цілому, щоб виявити непрямих конкурентів, які можуть мати в розпорядженні необхідні ресурси або відчувати потребу в подоланні перешкод на шляху до проникнення в стратегічну групу, що склалася. Перешкоди на шляху до доступу можуть бути досить серйозними. Незважаючи на це, якщо існуюча стратегічна група на фоні остального ринку відрізняється високим рівнем прибутку або потенціалом росту, вона, ймовірно, є привабливою для нових учасників.

У рамках триваліших періодів часу основну загрозу для галузі представляють замінники. Це означає не лише появу нових процесів і продуктів, що мають такі переваги, які можуть звести нанівець можливості існуючих учасників (подібно до того, як томограф прийшов на зміну деяким видам рентгенівських апаратів), але і прихід нових "голодних" конкурентів.

Коли компанія *1ВМ* вийшла на ринок персональних комп'ютерів, вона була такою, що досить швидко досягає успіху порівняно зі своїми цільовими конкурентами (*Арр1е і* *Hewlett* *- Packard),* але зіткнулася з великими труднощами у боротьбі проти нових учасників (*Compaq, Toshiba і* *Dell*).

Ось чому аналіз конкурентів повинен включати розгляд декількох концентричних кіл, в кожному з яких знаходяться супротивники: у внутрішньому колі - прямі конкуренти, що належать до тієї ж стратегічної групи, далі - компанії, що належать до тієї ж галузі і прагнуть здолати перешкоди на шляху до доступу в цю стратегічну групу, а щонайближче до зовнішньої межі розташовані потенційно нові учасники і замінники.

Можна виділити чотири основні етапи в процесі аналізу конкурентів:

1. Оцінка поточних і майбутніх цілей конкурентів. Розуміння того, чого прагне досягти конкурент, може допомогти визначити напрям, в якому рухатиметься конкурент, і міру агресивності, з якою він наслідуватиме намічений курс.
2. Оцінка поточної стратегії конкурентів. Завдяки розумінню стратегій, використовуваних конкурентами в прагненні досягнення своїх цілей і виконання завдань, фірма може виявити можливості і загрози, що випливають з дій конкурентів.
3. Оцінка ресурсів конкурентів. Характеристика активів і можливостей конкурентів показує, на що вони здатні в теперішній момент. Ці ресурси, можливо, зараз не використовуються в повній мірі, але знання про них допомагає точніше передбачати, як діятиме конкурент надалі або яка буде його реакція на загрози.
4. Прогнозування майбутніх стратегій конкурентів. Шляхом поєднання описаних вище видів аналізу можна знайти відповіді на найважливіше питання: що збирається робити ця фірма в майбутньому?

Кінцевою метою аналізу конкурентів є визначення профілів реагування конкурентів, тобто треба визначити, як може діяти конкурент, що зіткнувся з різноманітними змінами в навколишньому і конкурентному середовищі. Для цього необхідно відповісти на такі питання:

1. Чи задоволений конкурент своїм становищем на даний момент? Якщо так, то він, можливо, дозволить непрямим конкурентам експлуатувати нові ринки, не турбуючись про це. І навпаки, конкурент, що намагається поліпшити своє теперішнє становище, можливо, миттєво реагуватиме на ринкові зміни або буде одержимий ідеєю підвищення рівня свого короткотермінового прибутку. Обізнаність про майбутні цілі компанії, очевидно, має велике значення для відповіді на це питання.
2. Які вірогідні дії або зміни в стратегії очікувати від конкурента? В деякій мірі факти з історії можуть вказати на те, як поводяться компанії. Цілі, припущення і можливості також визначають, як насправді можуть эфективно реагувати компанії на ринкові зміни. Вивчивши ці чинники, компанія зможе зробити висновок про те, яка з її власних альтернативних стратегій, скоріш за все, приведе до найбільш сприятливої реакції з боку конкурентів.
3. У чому вразливість конкурента? У комерції, як і на війні, успіху краще всього досягати, направляючи силу проти слабкості. Не треба бути занадто проникливим для того, щоб зрозуміти: компанії безглуздо боротися проти лідера на ринку в тих сферах, в яких він є найбільш сильним. Проте декілька великих компаній (включаючи *Хеrох)* намагалися кинути виклик компанії *1ВМ* в її власній грі і програли. Набагато краще конкурувати з *1ВМ* на нішевих ринках, які вона не може ефективно охопити із-за своїх розмірів.
4. Чим можна спровокувати наибільш сильну і ефективну відповідь з боку конкурента? Лідери ринку можуть не звертати уваги на якусь переферійну діяльність із-за низького рівня прибутку, анти­монопольного законодавства або несуттєвих масштабів, але деякі дії можуть спровокувати активну протидію. Навіть наймогутнішій компанії навряд чи є сенс викликати гнів сильного конкурента, в той час як є більш легкі шляхи до успіху.

Мета - змусити компанію думати не тільки про власні дії, але і про дії конкурентів, щоб як талан­овитий шахматист, мислити на кілька кроків наперед. Для цього фірма повинна продумувати свої дії у відповідності до загальної стратегічної системи, а не рухатися безсистемними кроками, - як зазвичай і відбувається формування стратегій.