

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 3

Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін

з навчальної дисципліни

«Стратегічний менеджмент»

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 3. Конкурентне оточення організації та прогнозування його змін

1. Структурний аналіз конкурентного оточення організації
2. Влада покупців і потачальників
3. Аналіз витрат конкурентів
4. Стратегічний груповий аналіз
5. Загальні конкурентні стратегії

1. Структурний аналіз конкурентного оточення організації

Аналіз конкурентного оточення починається з визначення типу середовища, в якій діє організація. Вище ми вже обговорили різні типи середовища і з'ясували, що цілком можливо отримати уявлення про невизначеність і складності середовища за допомогою аналізу. Структурний аналіз є спробою уявити множинні впливи навколишнього середовища організації у вигляді моделі, яку досить легко зрозуміти і згідно з якою можна діяти.

Який вплив на ділову стратегію надають різні типи зовнішнього середовища? При відповіді на це питання можна прийти до наступних висновків:

- чим складніше і динамічніше конкурентне середовище, тим складніше проблема прогнозування;
- чим складніше конкурентне середовище, тим складніше уявити її у вигляді моделі;
- складність і динамізм середовища будуть чинити вирішальний вплив на процес вибору типу стратегії;
- чим вище складність і динамізм, тим вище рівень пов'язаної зі стратегією ризику.

Метою вивчення різних типів конкурентного середовища є отримання різнобічного опису середовища шляхом виявлення максимальної кількості факторів, які можуть впливати на шанси організації домогтися успіху або зазнати невдачі в діяльності на ринку. Найбільша складність полягає в тому, що велика кількість факторів і ступінь їх впливу на організацію може істотно розрізнятися. Подолання цієї складності можливо на шляху використання схем, виділяють найбільш значущі фактори, що впливають на організації, що дозволяють оцінити інтенсивність їх впливу.

Одна з найбільш відомих схем, що дозволяють добитися результату дослідження, була запропонована в 1985 р. М. Портером і отримала назву "модель п'яти сил" (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель п'яти сил Портера М.

Свою **модель п'яти сил** Портер засновує на наступних положеннях.

1. Структурний аналіз визнає, що конкуренція в промисловості виходить за межі безпосередньо конкуруючої фірми.

2. При проведенні структурного аналізу необхідно визначити інтенсивність конкуренції й у зв'язку з цим потенційні рівні впливу на організацію п'яти ключових сил. Методика дозволяє визначити найбільш потужні ключові сили для формулювання стратегії. П'ятьма такими ключовими силами є:

- загроза проникнення на ринок потенційних конкурентів;
- влада покупців;
- влада постачальників;
- загрози з боку замінників товару або послуги;
- рівень конкурентної боротьби між традиційними конкурентами.

Методика структурного аналізу дозволяє компанії розробляти ефективну стратегію, яка, в свою чергу, дозволить їй зайняти міцну позицію при зіткненні лицем до лиця з різними конкурентними силами.

Розглянемо послідовно зміст і механізми впливу всіх п'яти сил Портера.

Загроза проникнення на ринок потенційних конкурентів. Ймовірність здійснення загрози проникнення на ринок нових учасників, які змінять існуючу картину протиборства конкуруючих фірм, визначається висотою існуючих бар'єрів і рівнем зусиль, необхідних для їх подолання. Найбільш серйозними бар'єрами для проникнення є: ефект масштабу, величина необхідного для проникнення капіталу, можливість доступу до каналів поширення, ефект зростання продуктивності, диференціація.

Ефект масштабу. Цей ефект досягається тоді, коли загальні постійні виробничі витрати розподіляються між великою кількістю продукції. Так, деякі витрати на одиницю продукції, такі як на утримання складів, служб (бухгалтерії, охорони, експедиції тощо), придбання матеріалів і вантажно-розвантажувальні роботи, по мірі збільшення обсягів виробництва знижуються. Ефект масштабу різний і залежить від галузі промисловості, в якій працює організація.

Потреби в капіталі для проникнення на ринок. Дані потреби пов'язані з ефектом масштабу і відносяться до тих витрат, які організація повинна понести, щоб ввійти в галузь і успішно діяти в ній.

Доступ до каналів розповсюдження. В даному випадку мова йде про можливість доступу до ефективним і вигідним каналів поширення продукції або послуг.

Ефект зростання продуктивності. Продуктивність зростає по мірі того, як робітники, менеджери і службовці усвідомлюють поставлені завдання і стають досвідченішими. При цьому поліпшується співвідношення "витрати - ефективність" в плануванні та координації робіт.

Диверсифікація. Диверсифікація означає поставку продукту або послуг, які в очах споживача явно відрізняються від конкуруючих. Організації, мають можливість провести диверсифікацію, мають у своєму розпорядженні засоби подолання бар'єрів для проникнення нових конкурентів.

В цілому ці перешкоди для проникнення відрізняються в різних галузях промисловості. При цьому в межах конкретної галузі одні бар'єри більш значні, ніж інші. Тому незалежно від сфери виробництва проектувальник стратегії повинен визначити, які перешкоди реально існують і в якій мірі вони полегшують або ускладнюють проникнення на ринок при даних конкретних умовах середовища.

2. Влада покупців і постачальників

Покупці і постачальники конкурують у галузі впливу на величину прибутку. Чим значніше влада перше, тим більш імовірно, що прибуток буде менше. Владу

покупців і постачальників в галузі залежить від цілого ряду характеристик положення на даному ринку. За Дж. Джонсону, К. Шоулзу і Р. Уиттінгтону влада покупців, найімовірніше, буде велика при наступних обставинах:

- коли покупці сконцентровані;
- коли є альтернативні джерела постачання;
- коли вартість сировини становить значну частину загальної вартості.

У цьому випадку покупці будуть більш перебірливі в ціні і чинитимуть тиск на постачальників.

Точно так само Дж. Джонс, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон виводять умови, при яких влада постачальників буде велика:

- коли постачальники сконцентровані;
- коли вартість заміни одного постачальника іншим велика;
- коли покупці постачальника не мають для нього великого значення.

Якщо виконується одна чи більше з цих умов, досить імовірно, що постачальник не буде надавати особливого значення стабільним і довгостроковим стосункам зі своїми покупцями.

Загроза замінників

У загальному сенсі всі фірми даної галузі конкурують з галузями, що виробляють товари-замінники. Як підкреслює М. Портер, замінники обмежують потенційну прибутковість галузі виробництва, встановлюючи стелю на ті ціни, які фірми даної галузі могли б вигідно для себе встановити. Аналіз товарів-замінників включає виявлення продукції, яка виконує ті ж функції, що і продукція, що випускається даною галуззю. Заміна, таким чином, може відбуватися по цілому ряду різних напрямків.

1. Може проводитися пряма заміна одного товару на інший (наприклад, комп'ютери "Apple" замінюють комп'ютери "IBM").

2. Можлива непряма заміна, тобто один товар опосередковано замінюється іншим, який здатний виконувати подібні функції (так, наприклад, штучні тканини замінюють натуральні).

3. Сам факт можливості заміни породжує найважливіші з точки зору стратегічного планування запитання: яка ступінь загрози, як замінники (прямі або непрямі) вплинуть на діяльність організації; що повинна робити організація, щоб уникнути подібних замінників? Відповіді на ці питання завжди носять конкретний, ситуаційний характер і можуть бути отримані в результаті спеціально спланованих і проведених досліджень

Рівень конкурентної боротьби. Ступінь напруженості боротьби між існуючими конкурентами також важлива і заслуговує розгляду в структурному аналізі. Зрештою, інтенсивність боротьби є найважливішою структурною особливістю, що визначає природу конкуренції в даній галузі. Боротьба зазвичай виникає у зв'язку з тим, що конкуренти відчують тиск або ж бачать можливість поліпшення свого положення в галузі. Портер виділяє ряд взаємодіючих структурних факторів, які ведуть до зростання інтенсивності конкуренції.

1. Співіснування збалансованих конкурентів. Така ситуація складається, коли конкуренти мають подібні характеристики. У цьому випадку можна прогнозувати небезпеку жорсткої конкуренції.

2. Співіснування конкурентів на ринку повільного зростання. На повільно зростаючих ринках конкуренти прагнуть утвердитися в якості лідерів.

3. Високі постійні витрати. Як вказує Портер, високі постійні витрати чинять сильний тиск на всі фірми при залученні існуючих виробничих потужностей. Це викликає швидке зниження цін за наявності вільних потужностей. Така ситуація може призвести до війни цін і низької прибутковості операцій.

4. Необхідність індивідуалізації продукції. Індивідуалізація продукції веде до переваги в конкуренції і захищає організацію від суперників у зв'язку з тим, що покупці віддають перевагу конкретним продавцям. Ясно, що при відсутності диференціації продукту важко запобігти метання покупців між конкурентами.

5. Існування серйозних перешкод для виходу. Перешкоди для виходу - це економічні, стратегічні, фізичні та емоційні чинники, які утримують організацію у справі, якщо навіть вона, можливо, отримує малу або навіть негативну віддачу від вкладень. Можуть існувати наступні можливі перешкоди для виходу:

- спеціалізовані активи: високоспеціалізовані активи, такі, наприклад, як обладнання для видобутку природних ресурсів, розроблене для даних конкретних геологічних умов, мають низьку ліквідну вартість;

- стратегічна взаємозв'язок: зв'язок між різними аспектами діяльності організації у світлі іміджу компанії, зміни її загальної вартості тощо;

- емоційні перешкоди: небажання керівництва приймати правильні з економічної точки зору рішення за його солідарності з бізнесом, лояльності до службовців, гордості тощо;

- урядові обмеження: небажання уряду дозволити вихід у зв'язку з побоюваннями негативних наслідків (наприклад, з точки зору зменшення зайнятості), яке він може надати на конкретний регіон чи суспільство в цілому.

Вищеперелічені сили, що діють у конкурентному середовищі, дають нам розуміння тих аспектів, які необхідно враховувати при організації спробі провести структурний аналіз її конкурентного середовища.

3. Аналіз витрат конкурентів

Фундаментальною складовою аналізу конкурентів є оцінка їх витрат. Якщо витрати конкурентів відомі, стає можливим прогнозувати майбутні рівні цін, передбачати дії суперників і визначати потенціал конкретних стратегій, обраних конкурентами.

Є кілька ступенів аналізу витрат конкурентів:

о аналіз стратегічних факторів, керуючих витратами;

о аналіз витрат;

о моделювання витрат конкурента.

Аналіз стратегічних факторів, керуючих витратами. Ці фактори визначають відносно довгострокове положення конкурентів компанії. Ключовим аспектом аналізу є визначення того, які витрати конкурентів можуть бути визнані доречними в стратегічному сенсі. Аналіз витрат передбачає з'ясування таких компонентів витрат конкурентів, що впливають на їх конкурентну позицію: розробка продукту, прямі витрати, продуктивність, обсяг продажів, виробнича потужність, фокусування. Для з'ясування сили кожного компонента необхідно отримати відповіді на запитання, наведені нижче.

Розробка продукту:

- який вплив на собівартість продукту робить його розробка?

- які переваги можна отримати, розробивши продукт з більш широкою сферою використання, меншою кількістю частин і вагою?

Прямі витрати.

- якою мірою базові прямі витрати впливають на кінцеву вартість продукту?
- яка перевага може дати перенесення виробництва в країни з низькою вартістю робочої сили?

Продуктивність праці:

- наскільки відрізняється продуктивність праці у конкурентів в даній сфері виробництва, які фактори можуть служити поясненням основних відмінностей?
- яку перевагу надає організація виробництва в країни з низькою вартістю робочої сили?

Обсяг продажів:

- який вплив робить загальний обсяг продажів на витрати?
- чи існують витрати, які можуть бути розділені між різними видами діяльності або різними функціями?
- як буде впливати на витрати укрупнення виробничих потужностей?

Виробничі потужності:

- чи вплинуть на витрати надмірні або недостатні вкладення в нові виробничі потужності?
- пов'язані такі витрати з недостатньо повним використанням потужностей?

Сфокусованість:

- чи можна одержати які-небудь переваги у витратах, зосереджуючи зусилля на виробництві або ж на розподілі?
- вкласти кошти в однопрофільний спеціалізоване обладнання або ж в багатоцільове?
- потрібно спрямовувати зусилля при реалізації на певну групу покупців?

Такі ключові питання, на які необхідно відповісти, і цей аналіз допоможе організації визначити відносну важливість різних факторів, керуючих витратами, які лежать в основі конкретної переваги компанії.

Аналіз витрат. Цей процес включає три ключових моменту:

- аналіз витрат за конкретним продуктам, а також за групами покупців;
- аналіз перспектив перерозподілу витрат з швидкозростаючих легкоуязвимих сегментів ринку;
- розмежування, за необхідності, послуг на кожен із сегментів ринку і встановлення відповідних цін.

Моделювання витрат конкурента. Для того щоб ефективно займатися даним видом діяльності, необхідно володіти інформацією з внутрішньої динаміки витрат, фінансових показників компанії, а також вивчити саму конкуренцію та мікроекономіку конкурентів. Фундаментальним питанням у цьому випадку є питання щодо визначення переваги в конкурентній боротьбі і з'ясування того, чи можуть ці переваги бути і далі збережено.

Для моделювання витрат конкурентів необхідно розглянути наступні проблеми.

1. Якими будуть наші витрати, якщо ми на своєму підприємстві будемо випускати продукцію конкурента? Цей аналіз дасть відповіді, що стосуються матеріальних витрат конкурента на виробництво, а також ключ до використовуваних їм технологій і виробничого процесу.

2. Які були б наші витрати, якщо фабрика була б розташована в тому ж місці, що і у конкурента? Це дозволить оцінити прямі витрати конкурента.

3. Як відмінності у продуктивності впливають на витрати конкурентів? Такі порівняння можуть робитися на базі доданої вартості у розрахунку на одного працівника, обсягу продажів, що припадає на одного працівника, або ж обороту основних засобів.

4. Які будуть виробничі витрати, якщо наше підприємство буде мати ті ж розміри, що і у конкурентів? Загальний обсяг виробництва є носієм витрат для кожного окремого елемента структури витрат.

Відповіді на ці питання дозволять компанії зробити важливі висновки щодо її конкурентоспроможності за витратами.

4. Стратегічний груповий аналіз

Метод стратегічного групового аналізу застосовується для дослідження конкурентного середовища. Ідея цього методу полягає в тому, щоб визначити

групи організацій таким чином, щоб у кожній групі були організації зі схожими стратегічними характеристиками і, отже, конкуруючі на подібній основі. М. Портер вважає, що такі групи можуть виявлятися за рахунок використання невеликої кількості ключових характеристик. Він пропонує включити в розгляд такі характеристики:

- розміри;
- структуру власності;
- масштаби географічного охоплення;
- здатність до досліджень і розробок.

Необхідно мати на увазі, що не всі характеристики можуть ставитися до кожної галузі. Їх доречність зазвичай визначається типом фактора зовнішнього середовища, який в даний час домінує в організаційному оточенні.

Стратегічний груповий аналіз як метод конкурентного аналізу має ряд переваг: він підходить для комерційних і некомерційних організацій; він, ймовірно, дасть краще розуміння конкурентних характеристик конкурентів; він може відповісти на питання, наскільки ймовірний перехід організації з однієї стратегічної групи до іншої.

Існує широкий спектр характеристик, які може використовувати проектувальник стратегії для вивчення відмінностей між організаціями.

1. Фінансові характеристики: рівень фінансової залежності; політика в галузі цін; положення в питанні витрат.
2. Структурні та стратегічні характеристики: розміри організації; структура власності; кількість власників акцій; тип стратегії; технологічне лідерство.
3. Характеристики ринку: межі різноманітності продукту; географічний охоплення; кількість сегментів ринку; використовувані канали розподілу; наявність торговельних марок; якість продукту або послуг.

5. Загальні конкурентні стратегії

Однією з основних завдань більшості організацій є досягнення переваги перед прямими конкурентами. Центральним питанням при цьому є наступний: як організація отримає цю перевагу? М. Портер дає відповідь на це важливе питання,

виділяючи ключові загальні стратегії. Трьома такими стратегіями є лідерство за витратами, індивідуалізація і фокусування. Розглянемо кожну з них послідовно.

Лідерство за витратами. При реалізації цієї стратегії ставиться завдання домогтися лідерства за витратами у своїй галузі за рахунок комплексу функціональних заходів, спрямованих на вирішення саме цього завдання. В якості стратегії вона передбачає жорсткий контроль над витратами і накладними витратами, зведення до мінімуму витрат в таких областях, як дослідження і розробки, реклама і т. д. Необхідний також цілий шар покупців, які відчують перевагу низьких витрат, виражене у цінах.

Положення з низькими витратами дає організації гарну віддачу в її галузі навіть у разі існування в ній жорсткої конкуренції. Стратегія лідерства за витратами часто створює нову основу для конкуренції в галузях, де жорстка конкуренція в різних формах вже встановилася.

Індивідуалізація. Ця стратегія передбачає диференціацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують в даній галузі конкуренти. Як показує М. Портер, підхід до індивідуалізації може приймати різні форми, включаючи імідж, торгову марку, технологію, відмінні риси, особливі послуги покупцям і т. п. Індивідуалізація вимагає серйозних досліджень і розробок, а також збуту. Крім того, покупці повинні віддавати свої симпатії продукту як чогось унікального. Потенційним ризиком стратегії є зміни на ринку або випуск аналогів, який можуть ініціювати конкуренти, що зруйнує будь конкурентна перевага, якого вже домоглася компанія.

Фокусування. У разі завданням цієї стратегії є концентрація на конкретній групі споживачів, сегменті ринку або на географічно відокремлений ринку. Ідея полягає в тому, щоб добре обслуговувати конкретну мету, а не галузь в цілому. Передбачається, що організація таким чином зможе обслуговувати вузьку цільову групу краще, ніж її конкуренти. Така позиція забезпечує захист від всіх конкурентних сил. Фокусування може також мати на увазі лідерство за витратами або індивідуалізацію продукту (послуги).

Підсумки і висновки

Аналіз конкурентної обстановки і визначення конкурентного положення організації передбачає визначення складності і динамізму конкурентного середовища. Універсальними методами такого аналізу є модель п'яти сил М. Портера і аналіз витрат конкурентів.

Модель п'яти сил передбачає проведення структурного аналізу на основі визначення інтенсивності конкуренції та дослідження загрози проникнення на

ринок потенційних конкурентів, влада покупців, влада постачальників, загрози з боку замінників товару або послуги.

Аналіз витрат конкурентів зводиться до з'ясування стратегічних факторів, керуючих витратами, власне аналізу витрат і моделювання витрат конкурентів.

Для отримання конкурентної переваги фірма може використати три загальні конкурентні стратегії. Це лідерство за витратами (завдання - досягти лідерства за витратами в конкретній сфері за рахунок набору заходів з контролю за ними), індивідуалізація (передбачається досягнення відмінності продукту або послуги організації від продуктів або послуг конкурентів в даній сфері), фокусування (завдання - зосередження на конкретній групі, сегменті ринку або географічному регіоні).