

ТЕМА 5

АНАЛІЗ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Модель «П'яти сил конкуренції М. Портера»

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий – це галузь (чи галузі), в якій фірма здійснює конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил. Модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером, зображена на рис. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. Якби не були у сукупності сили, мета – знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них.



Рис. 2.5. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Модель передбачає аналіз таких факторів:

1. Суперництво між продавцями усередині галузі.
2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови.
5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Суперництво між існуючими фірмами. Конкуренція між фірмами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в одній чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність. До основних засобів конкурентної боротьби можна віднести:

більш низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного періоду; спеціальні способи просування товару на ринок; випуск нових товарів; використання слабкостей конкурентів.

Отже, частка ринку і рівень прибутку фірми визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє п'яти конкурентним силам:

- суперництву між продавцями всередині галузі;
- наявності привабливості товарів-субститутів;
- можливості входження в галузь нових конкурентів;
- впливу постачальників;
- можливості споживачів диктувати свої умови.

Завданням аналізу конкуренції в галузі є оцінка кожної сили, визначення ступеня її тиску і потім аналіз конкурентної стратегії, на яку слід орієнтуватися компанії з урахуванням існуючих у галузі "правил" конкуренції, яка спрямована на те, щоб:

- ізолювати фірму, якщо можливо, від впливу п'яти сил конкуренції;
- використовувати "правила" конкуренції в галузі на благо фірми;
- завоювати конкурентну перевагу.

Модель п'яти сил полягає в наступному.

1. Суперництво між продавцями передбачає:

- низькі ціни;
- поліпшені характеристики товару;
- відповідний рівень обслуговування;
- терміни гарантійного обслуговування;
- способи просування товару на ринок;
- нові товари (всі ресурси і сила конкуренції).

Фактори інтенсивності конкуренції наступні:

- кількість фірм;
- зростання попиту на продукцію;
- зниження цін, зростання обсягу продажів, скорочення запасів;
- витрати покупців на зміну фірм;
- незадоволеність деяких компаній часткою ринку;
- прибутковість галузі;
- витрати на вихід з галузі;
- розгойдування ринку через відмінності компаній;
- скупка великою компанією іншої галузі аутсайдера, який міг би стати лідером галузі.

2. Входження в галузь нових конкурентів (бар'єри) – це:

- економія на масштабах виробництва (великі обсяги відразу призвести складно, ризик, перевиробництво);
- неможливість доступу до ноу-хау і технологій (потрібні спеціальні знання і досвід);

- ефект кривої навчання (досвід виробництва);
- прихильність споживачів маркам (знижки, якість, обслуговування);
- розмір капітальних вкладень (відсоток по кредитах, завоювання клієнта);
- нерівність у витратах (дешеву сировину, ноу-хау, крива досвіду, географія, відсоток кредиту);
- доступ до каналів збуту (гуртова чи роздрібна торгівля, реклама, дилери);
- дії контролюючих органів (ліцензування, захист навколишнього середовища);
- тарифи і нетарифні обмеження (обмеження уряду).

3. Вплив товарів-субститутів - конкуренція з фірмами іншої галузі це:

- доступні ціни;
- якість і характеристики продукції;
- складність перемикавання для споживачів;
- складність перепідготовки службовців, техдопомога;
- витрати часу на перевірку надійності та якості;
- психологічні витрати.

4. Конкурентна сила постачальників включає параметри:

- значимість для споживача;
- стандартність продуктів постачальників;
- кількість постачальників;
- гострота потреби;
- обсяг партії товару-замінника;
- тісні зв'язки з постачальниками;
- частка продукції постачальника в ціні виробництва;
- вплив продукції постачальника на якість;
- вартість переходу до іншого постачальника;
- схильність постачальників до поступок;
- можливість вертикальної інтеграції.

5. Конкурентна сила покупців це:

- число покупців;
- пропозицію;
- вплив на ціни, якість і рівень обслуговування.

Стратегічний сенс п'яти сил – структура сил і характер боротьби.

Структура конкуренції в галузі неприваблива, якщо:

- суперництво між продавцями велике;
- бар'єри виходу на ринок низькі;
- конкуренція з боку субститутів велика;
- продавці і покупці можуть отримувати значну вигоду від участі в угодах.

Ідеальна конкурентне середовище виникає, коли:

- постачальники і покупці мають слабкі позиції;
- немає хороших субститутів;
- вхідні бар'єри високі;
- конкуренція між продавцями помірна.

Стратегія має виконувати такі дії:

- 1) ізолювати компанію від п'яти сил;
- 2) вплинути на конкуренцію у вигідному для фірми напрямку;
- 3) забезпечити сильну позицію в конкурентній боротьбі.

2. Матриця Бостонської консалтингової групи

Однією з важливих задач розвитку діяльності організації є її стратегічне планування обсягів виробництва та продуктів, що випускаються в умовах конкуренції ринку. Правильно сформована стратегія дозволяє отримати значний обсяг прибутку в довгостроковому періоді, використовуючи позиції товарів, запропонованих фірмою, на ринках. Одним з методів стратегічного планування є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), яка використовується для зіставлення різних виробів і формування продуктово-ринкової стратегії підприємства. Основна ідея методу: стратегія продукту і ринку повинні бути узгоджені.

Метод ґрунтується на закономірностях життєвого циклу продукту. Його суть полягає у визначенні за допомогою матриці співвідношення зростання ринку (попиту, бізнесу, галузі) і показника, що характеризує відношення частки ринку, що належить підприємству, до частки ринку провідного конкурента. Це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції підприємства в перспективі. Для кожного виробу (номенклатурної позиції) робиться оцінка наведених двох параметрів, які вписуються у відповідні клітини.

Модель матриці БКГ припускає, що темпи зростання ринку (бізнесу) і відносна частка, зайнята підприємством на ринку, мають найбільший вплив на прибуток і ліквідність. Темпи зростання ринку (РР) характеризують рух продукції на ринку, тобто зміна обсягів реалізації (обсягів продажів), і можуть бути визначені по кожному продукту за допомогою індексу темпу їх зростання за останній розглянутий період або за допомогою середньорічних темпів їх зміни. Індекс темпу зростання по кожному виду продукції визначається як відношення обсягу реалізації продукції за поточний рік до обсягу її реалізації за попередній рік і виражається у відсотках або в коефіцієнтах росту. Середньорічний темп зміни обсягів реалізації по кожному виду продукції визначається як відношення одного рівня часового ряду до іншого, взятому за базу порівняння, і виражається у відсотках або в коефіцієнтах росту. Відносна частка підприємства на ринку (ОДР) по кожному виду продукції визначається шляхом відношення частки підприємства на ринку до частки провідної конкуруючої фірми. Частки ринку підприємства або найсильнішого конкурента визначаються як

відношення обсягу реалізації підприємства або найсильнішого конкурента до місткості ринку даної продукції відповідно.

Для побудови матриці БКГ використовують координатну площину.

По осі У відбиваються темпи зростання ринку, а по осі Х – відносна частка ринку. Координатна площина ділиться на чотири частини центральними лініями.

Для визначення положення центральних ліній використовуються кілька підходів:

а) побудова ведеться від початку координат, і тоді центральна (номінальна) лінія відносної частки ринку (ОДР) визначиться як:

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{max}}{2} \quad (1)$$

б) можна визначити $ОДР_{ном}$ як середину інтервалу значень ОДР:

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{max} - ОДР_{min}}{2} \quad (2)$$

в) координата номінальної лінії приймається рівній одиниці. Таке положення номінальної лінії логічно, так як визначає позицію фірми по відношенню до основного конкурента. Координату положення номінальної лінії на осі ординат приймається рівній одиниці. Ця координата відповідає ситуації, коли РР не спостерігається. В відповідно до темпів зростання і відносною часткою ринку всі продукти підприємства діляться на чотири групи: «собаки», «дикі кішки», «зірки» і «дійні корови».

«Собаки» – продукти, що мають низькі обсяги продажів і займають слабку позицію на ринку. Це можуть бути товари, з останньою стадією життєвого циклу, або продукти не знайшли покупців внаслідок гірших якостей, ніж у конкурентів.

«Дикі кішки» – найчастіше це товари ринкової новизни, які тільки освоюють даний ринок.

«Зірки» – продукція підприємства, яка вже зарекомендувала себе і досить добре відома споживачам. Зазвичай це сезонні продукти, які згодом переходять у розряд «дійних корів».

«Дійні корови» – продукти, які зайняли свою частку ринку і мають стабільні продажі.

За рахунок освоєного ринку не вимагають значних витрат на рекламу і підтримання конкурентної позиції і є основним джерелом прибутку для підприємства.

Пунктирна лінія показує, що «дикі кішки» можуть стати «зірками», а «зірки» в подальшому, з приходом зрілості, перетворюються на «собак». Суцільна лінія показує перерозподіл коштів від «дійних корів». На основі побудованої матриці БКГ визначається стратегія підприємства щодо

подальшого розвитку: які товари необхідно просувати далі на ринки, а які можна знімати з виробництва; як виробляти перерозподіл коштів від продажу «дійних корів» та ін. При формуванні продуктової стратегії можна користуватися таким набором рішень і принципів формування продуктового портфеля:

- «зірки» оберігати і зміцнювати;
- по можливості позбуватися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідні жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошового виторгу під контроль менеджерів вищого рівня;
- «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, щоб встановити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися в «зірки»;
- комбінація продуктів «кішки», «зірки» і «дійні корови» приводить до найкращих результатів функціонування – помірній рентабельності, хорошій ліквідності та довгостроковому зростанню збуту і прибутку;
- комбінація «кішки» і «зірки» веде до нестійкої рентабельності і поганий ліквідності;
- комбінація «дійні корови» і «собаки» веде до падіння продажів і рентабельності.

Портфоліо-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування. Знаючи фактичний (поточний) стан тієї чи іншої стратегічної зони господарювання (СЗГ), можна розробити стратегію її розвитку на найближчу перспективу. В кінці планового періоду слід порівняти отриманий результат з тим, який очікували отримати на стадії планування. Розбіжності у фактичному і плановому стан об'єкта управління свідчить про наявність проблеми. Після аналізу причини виникнення проблем та врахування їх впливу, приступають до планування на черговий плановий відрізок часу.

Приклад розробки продуктової стратегії підприємства на основі побудови матриці БКГ

Вагонний завод спеціалізується на випуску пасажирських вагонів класу СВ і купе для залізниць України, країн ближнього зарубіжжя і для курсування в країнах Західної Європи. В останні роки освоєно випуск пасажирських вагонів для швидкісних ліній. Продукція підприємства має попит в Казахстані, ближньому зарубіжжі, а також у країнах Західної Європи. Основні споживачі продукції підприємства – залізниці і метрополітен. Обсяг реалізації продукції у грошових одиницях (у.о.) за останні чотири роки і частка ринку підприємства і його найсильнішого конкурента по кожному виду продукції представлені в таблиці Використовуючи матрицю (БКГ), необхідно розробити продуктову стратегію підприємства.

В якості критеріїв при побудові двовірної матриці БКГ необхідно використовувати темпи зростання ринку (РР) підприємства і відносну частку ринку продукту (ОДР). Розрахунок РР здійснюється за формулою 1.

Таблиця 1 – Характеристика продукції підприємства

№ з/п	Продукція підприємства	Обсяг реалізації за роками, тис. у. о.				Частка ринку, за четвертий рік, %	
		1	2	3	4	підприємства	конкурента
1	Вагони СВ для Казахстану	2900	2500	2700	2600	34	17
2	Вагони СВ для країн ближнього зарубіжжя	550	610	590	659	15	28
3	Вагони СВ для країн Західної Європи			90	140	5	7
4	Вагони К для Казахстану	1700	1650	1850	2305	11	9
5	Вагони К для країн ближнього зарубіжжя	240	300	280	458	15	10
6	Вагони для швидкісних ліній			80	200	2	7
7	Вагони-ресторани	600	800	580	448	40	18
8	Багажні вагони	1000	2000	980	786	16	16
9	Вагони метро	1200	1700	900	400	2	4

Для планування подальшого розвитку досить порівняти результати зростання продукту у 2021 і 2020 роках. Тоді для першого продукту (вагони СВ для Казахстану) темп РР буде дорівнювати:

$$T = \frac{V_{2003}}{V_{2002}} = \frac{2500}{2900} = 0,86 \%$$

Відносна частка ринку розраховується як відношення частки ринку підприємства до відповідної частки ринку конкурента. Тоді для першого продукту ОДР складе:

$$ОДР_1 = \frac{ДР_{підприємства}}{ДР_{конкурента}} = \frac{34}{17} = 2$$

Для побудови матриці БКГ необхідно так само визначити частку продукту в загальному обсязі реалізації підприємства. Для цього обсяг продажу кожного продукту ділиться на сумарний обсяг продажів. Для першого продукту:

$$ДП = \frac{V_1}{\sum V} * 100 = \frac{2500}{7666} * 100 = 32,6\%$$

Усі розраховані дані зручно представити у вигляді таблиці.

Таблиця 2 – Дані для побудови матриці БКГ

Продукт	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи зростання ринку (РР)	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Відносна частка ринку (ОДР)	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,1	0,5
Частка продукту в загальному обсязі продажів (ДП)	32,6	8,5	1,7	31,4	5,85	1,3	4,5	8,95	5,2

Для побудови матриці БКГ прийнемо, що номінальні лінії по горизонталі і вертикалі дорівнюють одиниці, тобто ситуацію, коли частка ринку основного конкурента і розглянутої фірми практично однакові, і зростання ринку в плановому періоді буде дорівнювати ринку в поточному періоді. Побудуємо матрицю БКГ і відобразимо на ній позиції основних продуктів підприємства (рисунк 1).

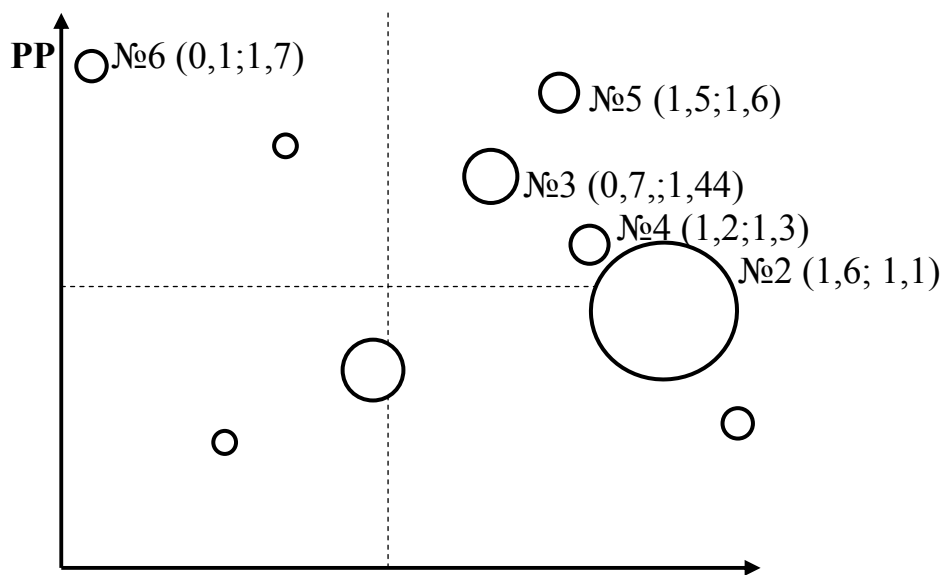


Рисунок 1 – Матриця БКГ фактичного стану фірми

Розробимо стратегію розвитку кожного продукту.

У відповідності з фактичним станом на початок планового періоду продукти можна рознести по наступним господарським зонам, запропонованим БКГ (таблиця 3). Слід мати на увазі, що «корови», як правило, мають велику частку на ринку, займають велику частку в загальному обсязі реалізації і за рахунок цього формують позитивні грошові потоки, які можуть бути спрямовані на розвиток перспективних продуктів. На підтримку свого розвитку вони не потребують великих інвестицій. «Зірки», утворюючи позитивні фінансові потоки, вимагають великих інвестицій в свій розвиток. Таким чином, надлишку фінансових коштів у них, як правило, немає. «Дикі кішки» вимагають до себе пильної уваги, так як немає однозначної відповіді на питання, чи слід їх підтримувати і розвивати. Цілком можливо, що більш доцільно вивести їх з ринку. Якщо приймається рішення про їх підтримку, то слід визначити джерела і розміри інвестицій. «Собаки» часто мають негативні фінансові потоки, тому слід уважно проаналізувати необхідність їх; подальшого існування на ринках.

Таблиця 3 – Розподіл продуктів за зонами матриці БКГ

«Собаки»	№ 9 — Вагони метро (5,2 %)
«Дикі кішки»	№ 3 — Вагони СВ для країн Західної Європи (1,7 %); № 6 — Вагони для швидкісних ліній (1,3 %)
«Зірки»	№ 2 — Вагони СВ для країн ближнього зарубіжжя (8,5 %); № 4 — Вагони К для Казахстану (31,4 %); № 5 — Вагони К для країн ближнього зарубіжжя (5,85 %)
«Корови»	№ 1 — Вагони СВ для Казахстану (32,6 %); № 8 — Багажні вагони (8,95 %); № 7 — Вагони-ресторани (4,5 %)

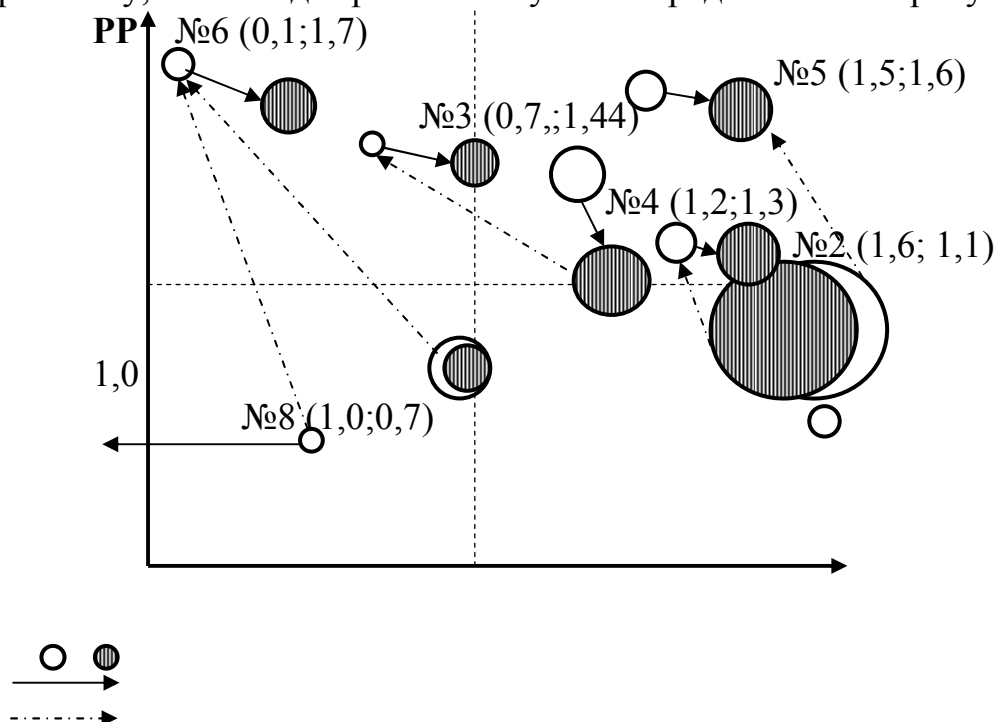
На підставі таблиці 3 можна визначити, які продукти можуть бути джерелами інвестування.

До таких можна віднести продукт № 1, № 8 та № 4 за великого обсягу продажів (31,4%).

При ліквідації продукту № 9 так само можна отримати додаткове фінансування. Слід уважно вивчити продукт № 6 на предмет його перспективності.

У разі виведення з ринку він також може стати джерелом інвестицій. Таким чином, визначено можливі стратегії розвитку підприємства: продукти № 1, № 2 та № 8 припускають стратегію утримання ринків, збереження своєї частки ринку; продукти № 2, № 4, № 5 вимагають значних інвестицій, спрямованих на розвиток, розширення частки на ринку, зростання обсягів виробництва та реалізації, тобто для них характерна стратегія зростання. Їх розвиток інвестується за рахунок надлишку фінансових коштів, що утворюються в продуктах № 1, № 2 та № 8; продукт № 3, очевидно, також припускає стратегію зростання, збільшення обсягів виробництва та реалізації, тому поступово його слід перемістити в зону «зірок»; продукт № 9, швидше за все, слід виводити з ринку; продукт № 6 динамічно набирає темп свого розвитку, тому його слід підтримати інвестиціями.

Бажане переміщення СЗХ відповідно до прийнятих для них стратегіями розвитку, а також джерела інвестування представлені на рисунку:



За результатами отриманих даних можна здійснювати планування діяльності підприємства на майбутнє. Під час оцінки розвитку обсягів виробництва необхідно також урахувати й зовнішні фактори, які можуть мати негативний вплив на обсяги продажів.