**Міністерство освіти і науки України**

**Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя**

**Кафедра менеджменту**

**у виробничій сфері**

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

**Конспект лекцій  
для студентів усіх форм навчання**

**напряму 6.030601«Менеджмент»**

**Тернопіль – 2016**

Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601«Менеджмент» / Н. М. Шведа. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. –   
62 с.

Укладач: к.е.н, доц. Шведа Н. М.

Рецензент: к.е.н, доц. Гевко О. Б.

Відповідальний за випуск: к.е.н, доц. Шведа Н. М.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри «Менеджменту у виробничій сфері». Протокол № 1 від 25.08.2016 р.

Схвалено на засіданні методичної комісії факультету економіки і менеджмену ТНТУ ім. І. Пулюя. Протокол № 2 від 14.09.2016 р.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ...……………………………………………………... | 5 |
| ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: SWOT-АНАЛІЗ …………………………..………….…… | 15 |
| ТЕМА 3. АНАЛІЗ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ …………………………….. | 24 |
| ТЕМА 4. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ | 37 |
| ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВ СЕРЕДНЬОГО І МАЛОГО БІЗНЕСУ ………………………………………. | 46 |
| ТЕМА 6. БЕНЧМАРКІНГ ЯК ФОРМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ………………………………………………………………... | 52 |

**ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**1. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу**

**2. Методологія стратегічного аналізу**

**3. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності**

**1. *Стратегічний аналіз*** *-* це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

*Об'єктами* стратегічного аналізу є окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

*Стратегічні господарські підрозділи (СГП) -* це автономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою. Наприклад, компанія United Technologies володіє фірмами, які розглядаються як її стратегічні господарські підрозділи: *Pratt & Whitney* (авіаційні двигуни), *Оtis* (ліфти), *Hamilton Standard* (системи управління) та інші. Компанія Sony об’єднує такі стратегічні господарські підрозділи, як Sony Group (побутова електроніка), Sony Financials Holdings (фінансові послуги Sony Bank та кілька страхових компаній), Sony Entertainment Corporation (кінематограф), Sony Ericsson Mobile Comunications (мобільні телефони).

*Стратегічні зони господарювання (СЗГ) -* це окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти.

*Сектори бізнесу* та окремі *продукти*чи*торгові марки* можуть бутиоб'єктам стратегічного аналізу як у диверсифікованих, так і у вузькоспеціалізованих фірмах. Під сектором бізнесу у більшості випадків розуміють окремий напрям у діяльності підприємства (наприклад, виробництво мотоциклів і велосипедів - це різні сектори бізнесу мотозаводу). Найдетальніший стратегічний аналіз здійснюється за окремими продуктами - тобто конкретними видами товарів (робіт, послуг), що продаються (надаються) споживачам (див. рис. 1.1).

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення.

У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні *трьох основних питань*, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

* В якому становищі перебуває підприємство зараз?
* В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу?
* Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Таким чином, однією із основних особливостей стратегічного аналізу є те, що він не зосереджується на минулому, а досліджує напрями і шляхи розвитку компанії у майбутньому.

**Philips**

Медичні системи та обладнання

Предмети домашнього вжитку та догляду за собою

Побутова техніка

Освітлю-вальна техніка

**Arcitech** (бритви)

**Satinelle Ice** (епілятори)

**Ambilight**

(технологія зобра-ження у телевізорах)

**Ambisound**

(домашні кінотеатри)

**Aurea**

(телевізори)

**Philips Medical Systems**

Рисунок 1.1 - Сектори бізнесу Philips Group

Процес стратегічного аналізу тісно пов'язаний з життєвим циклом стратегії, а його етапи утворюють замкнений контур (див. рис. 1.2).

1. Аналіз ідеї

2. Аналіз можливостей

3. Аналіз виконання

4. Аналіз модернізації

5. Аналіз досвіду

Рисунок 1.2 - Етапи стратегічного аналізу

Першим етапом цього процесу є аналіз ідеї нової стратегії. Потрібно оцінити життєздатність і обґрунтованість ідеї, визначити різноманітні наслідки (можливості) і попередньо проаналізувати їх (другий етап); пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення можливих перешкод і обмежень (третій етап); розробити план модернізації (уточнення, пристосування, поліпшення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі (четвертий етап); здійснити остаточну оцінку, враховуючи не тільки результати віртуального моделювання стратегії, але й досвід реалізації попередніх стратегій (п'ятий етап) і перейти до аналізу нової стратегії, ідея якої може виникнути у цей час. Отже, стратегічний аналіз - це дослідний процес, який ніколи не припиняється.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

**2.** **Метод стратегічного аналізу**, як й інших прикладних економічних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методичні прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки, техніки чи мистецтва.

У стратегічному аналізі використовується ряд загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу застосовуються різні прикладні прийоми, які залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у 7 груп:

*1) стратегічний аналіз макро-оточення підприємства:*

* + аналіз інформаційних оглядів, проекти, звітів, статистичних довідок;
  + кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки;
  + економетричне моделювання

*2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):*

* + аналіз життєвого циклу галузі;
  + аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;
  + якісні методи прогнозування;
  + бенчмаркінг;
  + кластерний аналіз;
  + метод сценаріїв;
  + імітаційне моделювання;
  + методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.)

*3) стратегічний аналіз організації:*

* + аналіз основних компетенцій і основних можливостей;
  + аналіз вектора зростання;
  + ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
  + SWОТ-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
  + SРАСЕ-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
  + матриця ВСG (матриця "Зростання / Частка", розроблена Бостонською консал­тинговою групою);
  + матриця GЕ/МсКіnsеу (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");
  + матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
  + РІМS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
  + аналіз життєвого циклу організації;
  + аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
  + аналіз вразливості організації;
  + порівняльний аналіз "цілі - план - факт - оптимізація - відхилення";
  + причинно-наслідковий аналіз;

*4) стратегічний аналіз продукту:*

* + аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
  + аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
  + аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
  + аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
  + аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
  + аналіз впливу зацікавлених сторін;

*5) стратегічний фінансовий аналіз:*

* + підготовка проектованих фінансових звітів;
  + прогнозування за методом проценту від продажу;
  + стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
  + розрахунок фінансових коефіцієнтів;
  + діагностика (прогнозування) банкрутства;

*6) стратегічний інвестиційний аналіз:*

* + чиста приведена вартість;
  + реальні опціони;
  + методи формування господарського портфеля;
  + методи варіантного аналізу;
  + аналіз ризиків;

*7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:*

* + матриця вибору головної стратегії;
  + аналіз ключових факторів успіху;
  + методи імітаційного моделювання;
  + теорія ігор;
  + теорія масового обслуговування;
  + методи сітьового аналізу;
  + методи експертних оцінок;
  + підготовка стратегічного плану.

У наступних темах буде розглянуто більшу частину перерахованих вище методичних прийомів, які використовуються для підготовки стратегічних управлінських рішень. У зарубіжній економічній літературі виділяють й інші методи і моделі.

Стратегічний аналіз виконується різними людьми на різних рівнях управління підприємством чи корпорацією - починаючи від членів Ради директорів і менеджерів до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів, працівників відділів стратегічного планування, маркетингу, тощо).

На рівні вищого керівництва і менеджерів середньої ланки найбільше застосовуються інструктивно-описові моделі, призначені для прийняття загальних рішень щодо вибору необхідної стратегії. Прикладами інструктивно-описових моделей можуть служити матриці ВСG, GE/МсКіnsеу, Shell/DPM, тощо. Прогностичні і розрахунково-аналітичні методи і моделі більшою мірою застосовують економісти-аналітики, які повинні мати ґрунтовні знання з таких прикладних дисциплін як бізнес-прогнозування, економіка для менеджерів, економетрика, фінансовий аналіз*,* проектний аналіз*,* організація промислового виробництвата ін.

В процесі стратегічного аналізу використовується інформація, отримана за допомогою спеціальних досліджень, зі спеціалізованих ділових і фінансових видань, довідників*,* звітів аудиторських фірм і соціологічних служб, тощо. Також аналізуються параметри маркетингової сукупності (ціна, види продукції, місця її виробництва і способи просування на ринок).

Під час визначення стратегічних цілей, а також вибору виду стратегії застосовуються різноманітні методи і технології прогнозного аналізу (прогнозування і передбачення), критерії вибору оптимального варіанту в умовах недостатньої інформації та високого ступеня невизначеності.

**3.** В основу традиційного підходу до розуміння стратегії покладено припущення, що менеджери та економісти, застосовуючи цілу низку потужних аналітичних інструментів, можуть передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. При цьому досить часто **невизначеність майбутнього** просто недооцінюється, що призводить до перебільшення ролі традиційних інструментів фінансового прогнозування та прийняття рішень, наприклад, таких як аналіз дисконтованих потоків грошових коштів.

Недооцінка невизначеності веде до вибору тих стратегій, які не тільки ніколи не захистять підприємство від зовнішніх загроз, але й не дозволять використати можливості, які можна відшукати у "тумані" невизначеності.

Поширеними засобами, які застосовуються для формування прогнозів розвитку ринків і визначення потенційного попиту на продукцію є вивчення демографічних тенденцій, збір даних про ефективність впровадження сучасних технологій, еластичність попиту на товари певних категорій та плани конкурентів щодо нарощування виробничих потужностей. Однак, у більшості випадків навіть після такого ґрунтовного аналізу залишаються певні фактори невизначеності, оскільки достеменно невідомо, чи буде прийнято певні законодавчі акти, якими будуть результати впровадження нових технологій тощо.

Згідно підходу, що застосовується фахівцями консалтингової фірми *МсКіпsеу,* існує чотири рівні невизначеності:

- достатньо ясне майбутнє;

- майбутнє у вигляді низки альтернатив;

- майбутнє у вигляді "діапазону";

- повна невизначеність майбутнього.

Згідно цієї теорії, перед тим, як проводити стратегічний аналіз з метою визначення найоптимальнішої стратегії, потрібно визначити природу невизначеності, оскільки кожен її рівень вимагає іншої стратегії.

*Перший рівень* невизначеності (достатньо ясне майбутнє) існує тоді, коли не передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі та оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства. Розробляється єдиний прогноз на основі таких інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга цінності, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портератощо. Для оцінювання альтернативних варіантів стратегій, побудованих на основі розробленого прогнозу, застосовують метод дисконтованих грошових потоків.

На першому рівні остаточна невизначеність не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії.

На *другому рівні* (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, з допомогою аналізу не можна однозначно визначити, який з можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча би визначити імовірності. На другому рівні невизначеності менеджерам необхідно розробляти кілька окремих сценаріїв, кожен з яких повинен ґрунтуватися на тому чи іншому варіанті розвитку подій, пов’язаних із ключовими факторами остаточної невизначеності. Першочерговим завданням є також збір інформації щодо встановлення ймовірності того чи іншого результату. Особливу увагу слід приділити дослідженню можливих шляхів розвитку галузі у різних випадках, що дозволить зрозуміти, які ринкові сигнали потрібно відслідковувати.

*Наприклад, на ринках, що характеризуються олігополією (більшість традиційних галузей економіки), основний чинник невизначеності - плани і діяльність конкурентів, пов'язані із збільшенням своєї частки ринку. Прагнення досягнути зниження рівня витрат за рахунок масштабу призводить до постійного нарощування виробничих потужностей і збільшення виробництва. Якщо хтось з конкурентів розширює виробничі площі і створює нові потужності, інші також намагаються будувати нові заводи, відкривати додаткові виробничі лінії, тощо. В умовах невизначеності другого рівня доводиться працювати також підприємствам, діяльність яких залежить від змін у держаному регулюванні чи законодавстві.*

На *третьому рівні* невизначеності (майбутнє у вигляді "діапазону") можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. На третьому рівні невизначеності необхідно виявити ряд сценаріїв, які описують альтернативні варіанти майбутнього. В середині діапазону обирають кілька вихідних точок, на основі яких будуть не більше 4-5 альтернативних сценаріїв, що описують найбільш ймовірний спектр результатів. Вони дозволяють менеджерам оцінити ступінь стабільності стратегії, виявити серед учасників ринку кандидатів у лідери та аутсайдери, визначити ризики від реалізації стратегії, спрямованої на збереження існуючого становища. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з "плаваючими" змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основні індикаторів раннього попередження, тобто сигналів, які вказують в напрямку якого сценарію відбуватиметься розвиток подій.

*Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, у якій знаходиться підприємство, перебуває на стадії зародження; коли мова йде про високотехнологічну (інновативну) сферу діяльності. Наприклад, інвестор, який вивчає можливості вкладення коштів у галузь телекомунікацій, навряд чи зможе оцінити необхідні затрати та віддачу від інвестицій інакше, ніж у вигляді широкого діапазону.*

На *четвертому рівні* (повна невизначеність майбутнього) фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча би у вигляді діапазонів. На четвертому рівні, як правило, накладається кілька факторів невизначеності, таких як вибір технології, прогнозування попиту, формування відносин з постачальниками і споживачами, зміни законодавчої бази, надійність збутових мереж, інфляція, ділове середовище. Ці фактори можуть взаємодіяти між собою непередбачуваним чином, тому виявити діапазон сценаріїв практично неможливо.

*Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Наприклад, якщо невизначеність, властива інвестиціям у високі технології, накладається на невизначеність, пов'язану з діяльністю на нових географічних ринках, прогнози щодо доцільності таких інвестицій досить важко викласти навіть у форматі широких діапазонів. Дійсно, описати у вигляді дискретних змінних такі фактори як технології, попит, затрати, робоча сила дуже проблематично. Повною невизначеністю характеризувалися також інвестиції в економіку посткомуністичних країн на початку становлення ринкових відносин (наприклад, в економіку України, Росії в 1991-1993 роках).*

Стратегічний аналіз на четвертому рівні має переважно не кількісний, а якісний характер. Менеджери повинні систематизувати наявну та потенційно доступну інформацію. І навіть аналіз сукупної інформації не дозволяє отримати змістовний прогноз можливих варіантів, менеджери все ж будуть мати загальне уявлення про майбутнє. Вони зможуть виявити певну підмножину змінних, які визначатимуть основний напрямок розвитку ринку та окремі індикатори, що будуть сигналізувати про позитивні чи негативні коливання цих змінних. Керуючись такими індикаторами менеджери будуть відслідковувати еволюцію ринку і модифікувати стратегію у міру надходження додаткової інформації. Подальші тенденції розвитку ринку можна визначити також на основі вивчення історії подібних ринків, виявлення ключових характеристик переможців та аутсайдерів у подібних ситуаціях, уточнення особливостей їхніх стратегій.

Отже, при проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому функціонує підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу на відміну від ретроспективного аналізу полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

Таким чином, формування стратегії в умовах невизначеності буде мати наступні етапи:

встановлення природи і масштабів невизначеності;

формулювання стратегічних цілей;

вибір стратегічних позицій;

розроблення набору можливих стратегічних дій;

активне управління реалізацією стратегії.

На думку фахівців McKinsey, в умовах невизначеності компанія може зайняти одну з трьох позицій і використовувати три види стратегічних дій для реалізації обраної стратегії.

*Стратегічна позиція* визначає призначення стратегії, пов’язане з теперішнім і майбутнім становищем галузі. Виділяють такі види стратегічних позицій: формуюча, адаптивна, збереження права на гру.

Компанії, які обрали *формуючу стратегію*, прагнуть змінити структуру галузі відповідно до власної концепції. Стратегія полягає у створенні нових ринкових можливостей – шляхом радикальної реорганізації відносно стабільних галузей з першим рівнем невизначеності або шляхом встановлення контролю над розвитком галузі з високим рівнем невизначеності.

Прихильники *адаптивної стратегії* приймають нинішню і майбутню ситуацію в галузі як об’єктивну дійсність і лише реагують на наявні на ринку можливості.

Третя позиція – *збереження права на участь у грі* – особливий різновид адаптивної стратегії, яка використовується починаючи з другого рівня невизначеності. Вона полягає у покроковому здійсненні інвестицій з метою досягнення привілейованого становища (наприклад, за рахунок доступу до унікальної інформації, сприятливої структури витрат, особливих відносин із постачальниками і замовниками. Така позиція дозволяє компанії дочекатися зниження рівня невизначеності, а тоді обрати ту чи іншу стратегію.

Стратегія втілюється в життя завдяки певним *стратегічним діям*, таким як високі ставки, опціони та безпрограшні ходи.

*Високі ставки* – це досить ризиковані стратегічні дії в рамках формуючої стратегії, які полягають у крупних капіталовкладенням чи поглинаннях інших фірм.

*Опціони* – стратегічні дії, спрямовані на максимізацію прибутків при справдженні сприятливих сценаріїв та мінімізацію збитків – при справдженні негативних. Їх суть полягає у впровадженні пілотних проектів перед початком повномасштабного виробництва нової продукції, вкладання обмежених коштів у спільні підприємства для збуту продукції на нових ринках, придбання ліценцій на альтернативні технології. Ці дії переважно застосовуються в рамках стратегії збереження права на гру та в окремих випадках при формуванні нових ринків у рамках формуючої стратегії.

*Безпрограшні ходи* – заходи, які є вигідними при реалізації будь-якого сценарію, наприклад, скорочення витрат, збір важливої конкурентної інформації, накопичення нових знань і навиків. Інколи в умовах високої невизначеності безпрограшними ходами можуть стати і рішення про інвестиції у розширення виробничих потужностей чи вихід на нові ринки.

*На першому рівні невизначеності* більшість компаній дотримуються адаптивної стратегії. На осевої детального аналізу складається прогноз майбутнього стану галузі, побудована н а його основі стратегія складається із серії безпрограшних ходів, а стратегічні рішення зводяться до вибору ринкових сегментів і засобів конкурентної боротьби. Вдалі адаптивні стратегії першого рівня невизначеності дозволяють створити цінність за рахунок покращення продукції, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Деякі компанії на першому рівні обирають формуючу стратегію з метою зміни наявної галузевої структури і тим самим підвищують невизначеність ринку і для себе і для своїх конкурентів.

*Наприклад, коли фірма Federal Express вийшла на ринок доставки поштових відправлень, він був стабільним і відповідав першому рівню невизначеності. Вибір нової стратегії Federal Express – доставка кореспонденції протягом доби – привів до створення для підприємства третього рівня невизначеності, адже потенційний попит на цю послугу можна було описати лише у вигляді широкого діапазону. Для інших підприємств галузі рівень невизначеності підвищився до другого, адже було не відомо, чи буде спішною нова стратегія Federal Express і чи потрібно забезпечувати аналогічний рівень сервісу для збереження своїх конкурентних позицій. З часом галузь повернулася на перший рівень невизначеності, але уже з іншою структурою. Обравши нову стратегію, Federal Express виграла і змусила інших гравців використовувати адаптивні стратегії та пристосуватися до нової ситуації галузі.*

*На другому рівні невизначеності* необхідно застосовувати гнучкий підхід до вибору стратегічного курсу. Формуюча стратегія тут спрямована на збільшення ймовірності розвитку галузі за сприятливим для конкретної фірми сценарієм (стримування прагнення конкурентів до нарощування виробничих потужностей шляхом їх випередження або шляхом злиття і поглинання). Однак на цьому рівні менеджери мають бути готові у будь-який момент змінити навіть найкращу формуючу стратегію на адаптивну або збереження права на гру, якщо розвиток ринку піде за іншим сценарієм. При виборі виду стратегічних дій найкраще зупинитися на поєднанні високих ставок та опціонів.

*На третьому рівні невизначеності* формуюча стратегія спрямована на надання ринку загального імпульсу до розвитку у сприятливому для компанії напрямку. Така формуюча стратегія підкріплена крупними інвестиціями, пілотними проектами. Адаптивна стратегія третього рівня реалізується за допомогою безпрограшних ходів. Найбільш розповсюдженою є позиція збереження права на гру.

*Для четвертого рівня невизначеності*характерні значні технологічні і макроекономічні зрушення і зміни у законодавстві. В таких умовах ні один учасник ринку не знає якою повинна бути оптимальна стратегія. Роль компанії, яка обере формуючу стратегію полягає у створенні загального уявлення про майбутнє (структуру галузі і перспективних технологічних стандартах), яке буде слугувати орієнтиром для інших учасників ринку і сприяти просуванні галузі до більш сприятливої і стабільної ситуації. Таким чином, формуюча стратегія на четвертому рівні можу бути більш прибутковою і менш ризикованою, ніж на третьому чи другому рівні. Інколи для успішної реалізації формуючої стратегії достатньо заслужити високий авторитет у галузі відповідно до вигідного сценарію розвитку галузі. На четвертому рівні також застосовують стратегію збереження права на гру, при реалізації якої необхідно дотримуватись наступних правил. По-перше, необхідно зберігати баланс між власними та позиченими коштами. По-друге, уникати жорсткого зосередження на одній стратегічній позиції. Адже ситуації четвертого рівня є перехідними і трансформуються у третій або другий рівень, що вимагає зміни стратегічної і позиції переходу до адаптивної стратегії. Її реалізація полягає у здійсненні інвестицій, які забезпечують організаційну базу для вільного вибору на користь того чи іншого напряму розвитку.

***Приклад стратегії регіонального банку у сфері електронних платежів в умовах невизначеності***

|  |  |
| --- | --- |
| *Ключові фактори невизначеності* | * *Динаміка обороту Інтернет-торгівлі;* * *час прийняття споживачами системи електронних платежів;* * *тип основного платіжного інструмента (старт-карта, електронні гроші, ін.);* * *майбутня структура галузі;* * *ступінь вертикальної інтеграції учасників ринку;* * *роль банків та інших фінансових інституцій*   *Висновок – третій рівень невизначеності* |
| *Стратегічні цілі* | * *зберегти існуючих клієнтів в умовах наступу конкурентів, які володіють високими технологіями;* * *реалізувати нові можливості на швидкозростаючих ринках;* |
| *Загальна стратегічна позиція* | *Збереження права на гру* |
| *Стратегічні дії* | * *Впровадження нових платіжних інструментів, які сприяють посиленню позицій банку (спеціальних карток для розрахунків і інших платіжних інструментів);* * *пропозиція передових платіжних інструментів особливо цінним клієнтам;* * *організація підрозділу для дослідження, розробок і моніторингу динаміки сектора.* |
| *Заходи з активного управління стратегією* | * *Моніторинг пускових механізмів ключових перемін в галузі (визнання ринком нових платіжних інструментів) і поведінки конкурентів нового типу (наприклад, телефонних компаній);* * *участь у консорціумах з метою зниження рівня невизначеності;* * *регулярний перегляд переліку можливих дій* |

**ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: SWOT-АНАЛІЗ**

* 1. **1. Аналіз зовнішнього середовища**
  2. **2. Аналіз внутрішнього середовища**
  3. **3. Характеристика методики SWOT-аналізу**
  4. **4. Стратегічні рекомендації SWOT- аналізу**

**1.** Середовище організації є неоднорідним, тому з метою аналізу доцільно поділити його на окремі складові. Розрізняють такі складові середовища: зовнішнє середовище, яке охоплює дві групи в оточенні організації – макро- (віддалене) і мезо- (близьке) оточення; внутрішнє середовище, яке охоплює ту частину середовища, що перебуває в межах організації.

***Стратегічний аналіз зовнішнього середовища***- це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз, вибору і розробки оптимальної економічної стратегії серед можливих альтернатив.

За проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу).

*Макрооточення* створює загальні умови діяльності організації і переважно немає специфічного впливу на конкретну організації, однак рівень впливу стану оточення на організації різний. Водночас навіть великі організації не мають зворотного впливу на макросередовище. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності організації, спричиняє необхідні в ній зміни.

Загальний стан макросередовища може бути визначеним за допомогою таких груп *компонент*:

1. Стан економіки та ринків (економічні фактори): купівельна спроможність населення, рівень інфляції, фінансово-кредитна політика в країні, система оподаткування тощо.

2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори): стан законодавства, яке регулює господарську діяльність, державна економічна політика тощо.

3. Науково-технічні тенденції: темпи інноваційних змін, інноваційний потенціал галузі тощо.

4. Природно-екологічна складова: рівень забруднення навколишнього середовища, кліматичні умови тощо.

5. Тенденції ресурсного забезпечення: стан і перспективи використання джерел сировини та енергоресурсів, рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання тощо.

6. Демографічні тенденції: чисельність населення, розміщення на території країни, міграційні тенденції, вікова структура, народжуваність, смертність населення тощо.

7. Соціально-культурна складова: особливості пануючих у суспільстві традицій і вірувань, рівень освіти, ставлення людей до праці тощо.

8. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

Деякі вчені вважають, що можна обмежитися аналізом чотирьох груп факторів: політичних, економічних, соціальних і технологічних (т. зв. від англ. PEST-аналіз).

Аналіз різних чинників макрооточення слід вести не автономно, а системно, відстежуючи як власні зміни конкретного чинника, так і його вплив на інші. Рівень впливу окремого чинника макросередовища на певні організації різний залежно від розміру організації, галузевої приналежності, територіального розміщення тощо. Наприклад вважають, що великі організації зазнають більшого впливу макрооточення, ніж малі, тому при його вивченні потрібно визначити, які із зовнішніх чинників кожної компоненти найбільше впливають на їхню діяльність, а також, які з них є потенційними носіями загроз або можливостей. Вивчення компонент мактооточення не повинно закінчуватися констатацією тільки, того, в якому стані вони перебувають, воно також має прогнозувати майбутні загрози та можливості.

Другою складовою зовнішнього середовища є *безпосереднє оточення*, яке охоплює та його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті. Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував М.Портер. він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники (рис. 2.1). Саме взаємодія цих конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього оточення організації.

Потенційні конкуренти

Конкуренти в галузі

Суперництво існуючих організацій

Покупці

Постачальники

Товари-замінники

Рисунок 2.1 – Модель п’яти конкурентних сил М.Портера

Аналіз мезооточення передбачає виявлення тих аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи певної організації, собівартість і якість виготовленої продукції. Перелік чинників основних компонент мезооточення можна подати у такому вигляді:

Конкуренти: галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку, товари-замінники, потенційні конкуренти тощо.

Покупці: географічне розміщення, демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо), соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо), ставлення покупця до продукту.

Постачальники: рівень спеціалізованості постачальника, зосередження постачальника на роботі з конкретним клієнтом, важливість для постачальника обсягу продажу, вартість товару, який реалізується, гарантія якості товару, пунктуальність і обов’язковість виконання умов постачання товару.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості середовища: взаємозв’язок, складність, динамічність і рухомість, невизначеність. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до фірми. Необхідно уникати помилок підчас визначення того, що є можливістю, а що – загрозою. Треба зважати й на те, що окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з’ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Таким чином, у зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для організації, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз організації, які містить віддалене і безпосереднє оточення.

*Можливості* (opportunities) — альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

*Загрози* (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

На практиці під час ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз застосовують прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методики:

* вибір парних факторів можливостей і загроз (н-д, зростання грошових доходів населення – це можливість, а зменшення – це загроза);
* фактори можливостей і загроз – незалежні.

При виборі парних факторів можливостей і загроз для кожного з n факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, - Мi та Зi для можливостей і загроз відповідно, де і - номер фактора (повинна виконуватися умова Мi = Зi).

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності Рмі та Рзі таким чином, щоб дотримувалася умова Рмі + Рзі = 1.

Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (3) розраховується за формулами:

М =  та 3 = , *і = 1,2,...,п.*

Як Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей і загроз є подібною, але умови Мі = Зі та Рмі + Рзі = 1 не виконуються, а в таблиці може бути неоднакова кількість факторів потенційних можливостей і факторів потенційних загроз.

Типовий перелік можливостей і загроз приведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Типовий перелік можливостей і загроз зовнішнього оточення

|  |  |
| --- | --- |
| **Можливості** | **Загрози** |
| * Вихід на нові ринки або сегменти ринку * можливості розширення виробництва, збуту * можливість вертикальної інтеграції * прискорення зростання ринку товарів номенклатури підприємства * зменшення конкурентного тиску * статичність конкурентного середовища * можливість виходу на зовнішній ринок * розвиток ринкових відносин * стабільність у суспільстві * можливість використання новітніх технологій, обладнання * збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили * зниження податкових ставок * збільшення курсу національної валюти * зростання доходів населення * зниження темпів інфляції * введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємців * сприятливі природні фактори * послаблення позицій постачальників | * Спад виробництва товарів номенклатури підприємства * високі податкові ставки * сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства * зниження курсу національної валюти * нестабільність в суспільстві * поява нових конкурентів * посилення конкурентного тиску * значний ступінь зміни потреб, смаків й уподобань покупців * несприятливі демографічні зміни * посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників * несприятлива політика уряду * моральне старіння діючої технології в сфері функціонування підприємства * скорочення доходів споживачів * збільшення темпів інфляції * введення в дію несприятливих законодавчих актів для підприємців |

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різ­ними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

Підчас проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз необхідно враховувати таке:

1) недопустимо, щоб аналітик підставляв дані в готові моделі і отримував результати, оскільки метод передбачає використання творчого підходу;

2) аналіз повинен бути своєчасним і ґрунтуватися на актуальній і перевіреній інформації (оперативність).

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

**2.** **Внутрішнє середовище** – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об’єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, наукові дослідження і розробки.

*Стратегічний аналіз внутрішнього середовища* (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем.

Функції здійснення внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо:

* реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству,
* запобігання й послаблення загроз його існуванню.

Таким чином виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

В ході аналізу виділяють такі групи чинників:

* прибутковість (прибуток, рентабельність інвестованого капіталу, розмір дивідендів тощо);
* репутація (імідж, прихильність споживачів, довіра ділових партнерів);
* продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток);
* продукція, її структура, асортимент;
* виробничі потужності, будівлі, споруди;
* дослідження і впровадження новинок;
* організація фірми (впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів);
* трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо);
* соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка фондів).

Роль внутрішньої діагностики полягає визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх із аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

*Сильні сторони* (strength) — внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

*Слабкі сторони* (weaknesses) — види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.

Типовий перелік сильних і слабких сторін приведено в таблиці 2.2.

Аналіз сильних і слабких сторін має порівняльний характер, при чому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

*Ключові**фактори**конкурентоспроможності —* це унікальна ком­бінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минуломудосвідом його використання і сформованим іміджем*,* що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, тобто головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.2 – Типовий перелік сильних і слабких сторін підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильні сторони*** | ***Слабкі сторони*** |
| * *Високий фінансовий потенціал* * *високий імідж підприємства* * *висока кваліфікація персоналу* * *висока компетентність спеціалістів* * *наявність інноваційних можливостей (достатність фінансових і кадрових ресурсів)* * *висока трудова етика* * *добра система контролю якості* * *відповідність організаційної структури щодо стратегії* * *передова технологія, сучасне обладнання* * *переваги у сфері витрат* * *цінові переваги* * *переваги у сфері якості товарів* * *висока продуктивність праці* * *високий рівень ефективності діяльності підприємства* * *ефективна організація збуту* * *високий рівень сервісу* * *ефективна реклама* * *ефективна організаційна структура* * *чітко розроблені стратегічні альтернативи* * *висока рентабельність* * *позиція лідера на ринку* | * + *Нестача обігових засобів*   + *відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства*   + *недосконала система інформації*   + *висока плинність кадрів*   + *низький імідж підприємства*   + *низька кваліфікація персоналу*   + *відсутність інноваційних можливостей*   + *застарілі технологія, обладнання*   + *високі витрати*   + *недосконала система контролю якості товару*   + *низька продуктивність праці*   + *неефективна система збуту*   + *низька рентабельність підприємства*   + *слабкі позиції в конкурентній боротьбі*   + *низький рівень організації маркетингової діяльності*   + *неефективна організаційна структура управління*   + *занадто вузький асортимент товарів* |

Для аналізу конкурентоспроможності використовуються такі показники:

- Конкурентна сила підприємства (С) – шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами.

- Абсолютна конкурентна сила (Сабс) – визначає позицію фірми відносно умовної ідеальної компанії.

Конкурентна сила (Сз) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту, але в деяких випадках застосовується оцінка "абсолютної" конкурентної сили.

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів:

, j = 1,2, *...,т*

де Сі - оцінка i-го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства,

*Скij -* оцінка i-го фактора конкурентної сили (слабкості) для j-го конкурента;

n - кількість факторів, вибраних для аналізу;

m - кількість конкурентів.

Абсолютна конкурентна сила - це показник, який дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної "ідеальної" компанії.

**3.** *У сучасному світі успіх діяльності підприємства визначається тим, наскільки вдало воно вписується в зовнішнє оточення та пристосовується до нього. Однак, не дивлячись на те, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні фактори успіху підприємства пересуваються із внутрішнього середовища у зовнішнє, потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони також визначають можливість його успішного функціонування на ринку.*

Для вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного менеджменту використовують такий управлінський інструмент як **SWOT-аналіз** (складання стратегічного балансу) між сильними і слабкими сторонами підприємства та можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз має такі переваги:

1. систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування;
2. визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
3. періодична діагностика ринку та ресурсів фірми.

До недоліків SWOT-аналізу відносять:

1. суб’єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
3. погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

ВрезультатіSWOT-аналізу менеджер одержує інформацію, необхідну для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

*Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість та порівняти. Слід відзначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства.*

**4.** *Потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв’язку та залежності. Оскільки найбільші* ***загрози*** *виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства;* ***можливості*** *— це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.*

Як узагальнення проведеного SWOT-аналізу складається матриця SWOT, яка дозволяє чіткіше побачити стратегічні проблеми та альтернативи розвитку досліджуваного підприємства (рис.2.2, 2.3). На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу. Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії, внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Зовнішнє середовище** | |
|  |  | Можливості (шанси)  1.  2.  і т. ін. | Загрози  1.  2.  і т. ін. |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони  1.  2.  і т. ін. | Поле СіМ  (заходи) | Поле СіЗ  (заходи) |
| Слабкі сторони  1.  2.  і т. ін. | Поле СлМ  (заходи) | Поле СлЗ  (заходи) |

Рисунок 2.2 – Матриця SWOT-аналізу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Зовнішнє  середовище  Внутрішнє  середовище | **Можливості** | | | **Загрози** | | |
| 1. Вихід на нові ринки збуту (2 бали) | 2. Зменшення конкурентного тиску (3 бали) | 3. Можливість використання новітніх технологій (1 бали) | 1. Зростання податкових ставок  (3 бали) | 2. Посилення позицій постачальників  (2 бали) | 3. Скорочення доходів населення  (2 бали) |
| **Сильні сторони**  1. Висока кваліфікація персоналу (2 бали\*\*) | +8%\* | +9% | +10% | +2% | +3% | +1% |
| 2. Добра система контролю якості (1 бал) | +5% | +4% | +5% | -1% | +2% | -1% |
| 3. Ефективна реклама (2 бали) | +7% | +7% | +9% | +2% | 0% | +1% |
| **Слабкі сторони**  1. Нестача обігових коштів (2 бали) | +1% | +2% | -1% | -6% | -8% | -4% |
| 2. Відсутність інноваційних можливостей (1 бали) | +2% | -1% | 0% | -3% | -4% | -2% |
| 3. Занадто вузький асортимент товарів (3 бали) | +3% | +2% | +1% | -6% | -7% | -7% |

\* - % зміни прибутку підприємства в результаті реалізації обраної стратегії

\*\* - оцінка за 3-хбальною шкалою

Рисунок 2.3 – Приклад матриці SWOT

Поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом’якшення (усунення) загроз;

Поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

Поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози (рис.2.4).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **П > С** | **С > П** |
| **М > З** | **Стратегія**  **«Максі-Максі»**  **І**  **ІІ**  **ІV**  **ІІІ** | **Стратегія**  **«Міні-Максі»** |
| **З > М** | **Стратегія**  **«Максі-Міні»** | **Стратегія**  **«Міні-Міні»** |

|  |  |
| --- | --- |
|  | П>С – переваг більше, ніж слабких сторін;  С>П – слабких сторін більше, ніж переваг;  М>З – можливостей більше, ніж загроз;  З>М – загроз більше, ніж можливостей |

Рисунок 2.4 – Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

**І.** Якщо сильні сторони фірми переважують слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендовано застосовувати **стратегію** **"Максі-Максі".** Ця стратегія використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок, виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

**ІІ. Стратегія "Міні-Максі"** (спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей). Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

**ІІІ. Стратегію "Максі-Міні"** (погана ситуація) - використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз). Фірми повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони: вибірково здійснювати "контратаки" - завойовувати окремі ринкові ніші, стримувати наступ конкурентів, здійснювати підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

**IV. Стратегія "Міні-Міні"** (найгірша ситуація) спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз. Зміст стратегії - поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі, об'єднання з іншою фірмою.

**ТЕМА 3. АНАЛІЗ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ**

**1. Аналіз привабливості галузі.**

**2. Модель п’яти факторів конкуренції М. Портера.**

**3. Конкуренція зі сторони товарів-замінників.**

**4. Загроза зі сторони потенційних учасників ринку.**

**5. Конкуренція між існуючими гравцями на ринку.**

**6. Ринкова влада покупців та постачальників.**

**7. Розвиток моделі п’яти сил.**

**1.** Як знаємо, зовнішнє середовище організації включає в себе макрооточення та мезооточення (або безпосереднє оточення). Проте реально ядро оточуючого середовища компанії формують її відносини з трьома групами гравців: клієнтами, постачальниками і конкурентами. Фактично, це і є оточення галузі. Не можна сказати, що фактори макрорівня не мають значення для результату стратегічного аналізу: вони дозволяють визначити, які загрози і які можливості будуть в компанії в майбутньому. Проте **головне питання** звучить так: як можуть ці загальні фактори вплинути на галузеве середовище компанії.

Якщо ціль стратегії полягає в тому, щоб допомогти компанії вижити і заробити грошей, то відправною точкою для аналізу стає питання: що визначає рівень прибутку в галузі? Результати аналізу галузі і конкуренції в ній дозволяють оцінити ситуацію в галузі в цілому і виробити висновки про привабливість чи непривабливість галузі на даний момент і в перспективі. Для визначення привабливості галузі можуть бути використані такі показники:

- прибутковість галузі;

- значення продукції для суспільства;

- потенціал зростання галузі;

- стабільність попиту;

- серйозність проблем, що стоять перед галуззю в цілому;

- ступінь ризику і невизначеності, пов'язаних з майбутнім розвитком галузі;

- характер конкуренції і кількість підприємств у галузі;

- технічний рівень виробництва;

- технології, що використовуються, їхня конкурентоспроможність порівняно зі світовим досвідом;

- сприятливий чи несприятливий вплив на дану галузь основних рушійних сил;

- можливість приходу в галузь (виходу з галузі) великих фірм;

- посилення чи послаблення сил конкуренції;

- необхідний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і світовому ринках;

- організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація та ін.);

- канали розподілу і специфіка системи збуту;

- вимоги до рівня кваліфікації і досвіду персоналу та можливості їх досягнення;

- екологічні обмеження.

При оцінці привабливості галузі різними авторами пропонується враховувати різну кількість показників галузі, при цьому найчастіше варіюється і питома вага кожного показника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показник | Питома вага | Рейтинг | Оцінка (гр.Зхгр.4) |
| 1 | Вплив постачальників | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 2 | Вплив споживачів | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3 | Вплив товарів-замінників | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 4 | Міцність бар'єрів входу | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 5 | Рівень конкуренції | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 6 | Рівень і тип регулювання з боку держави | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 7 | Вплив соціально активних груп | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 8 | Ставлення суспільства до галузі | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 9 | Швидкість технологічних нововведень | 0,03 | 5 | 0,15 |
| 10 | Вплив профспілок | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 11 | Ставлення фінансових організацій і посередників до галузі | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 12 | Темпи зростання | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 13 | Прибутковість | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 14 | Ефективність функціонування в період економічного спаду | 0,10 | 5 | 0,50 |
|  | Усього | 1,00 | - | 3,07 |

Найвищий - 5, найнижчий - 1.

Одним із загальних показників привабливості галузі є рівень одержання прибутку. Якщо в конкретній галузі існує перспектива одержання прибутку більш високого, ніж в інших галузях, то цю галузь можна вважати привабливою. Якщо ж рівень можливого прибутку нижчий, ніж в інших галузях, то галузь вважається непривабливою. Але завжди слід враховувати, що привабливість поняття відносне, а не абсолютне, і тому уявлення про шляхи розвитку галузі залежить від дослідника. Іншими словами, привабливість галузі повинна оцінюватися з позиції конкретної фірми. Якщо фірма робить висновок, що галузь приваблива, то вона звичайно бере на озброєння агресивну стратегію зростання і розвитку, що припускає збільшення зусиль на розвиток продажів, здійснення інвестицій для розширення виробничих можливостей і відновлення устаткування та ін. Такі дії необхідні для зміцнення конкурентних позицій фірми в перспективі.

Якщо фірма робить висновок про непривабливість галузі, то її дії можуть бути такі:

- успішно діюча фірма буде виявляти обережність при інвестуванні і буде намагатися захистити свою конкурентоспроможність і прибутковість у перспективі чи прийняти рішення про диверсифікацію в більш сприятливі сфери діяльності;

- більш слабка фірма може взагалі піти з галузі чи прийняти рішення про злиття з конкурентами;

- якщо ж фірма не належить до даної галузі і розглядає питання про приєднання до неї, то вона може прийняти негативне рішення і почати пошук інших можливостей.

Кваліфікований аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній - об'єктивно важлива передумова розробки ефективної стратегії.

**2.** Існує багато характеристик галузі, які визначають інтенсивність конкуренції та рівень прибутку в ній. Найбільш часто вживаною вважають **методологію дослідження галузі**, яку запропонував **М.Портер**. Він вважав, що прибутковість галузі та здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники (рис. 3.1).

Постачальники

Конкуренти в галузі

Суперництво існуючих організацій

Товари-замінники

Потенційні конкуренти

Покупці

Рисунок 3.1 – Модель п’яти конкурентних сил М.Портера

*Конкурента боротьба між прямими конкурентами*, інтенсивність та форма якої визначає рівень їхньої взаємозалежності у конкретній ситуації: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та монополія. Найбільше значення при цьому має аналіз найближчих конкурентів та їх можливих дій. Така необхідність виникає тому, що організації навіть однієї галузі можуть навіть істотно відрізнятися одна від одної модифікаціями виробів, їхньою ціною, регіонами, в яких реалізується продукція, рівнем якості товарів тощо.

*Загроза появи потенційних прямих конкурентів*, які перебувають за межами конкретного ринку. Серйозність цієї загрози від висоти вхідних бар’єрів (економія на масштабах, правовий захист, імідж марки, потреба в капіталі, витрати переходу, доступ до збутових мереж, «ефект досвіду»), а також сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент (агресивна реакція на нові організації, рівень привабливості ринку товару для діючих на ньому продавців, доступність фінансових ресурсів і рівня їхньої ліквідності, можливості впливу на основний ринок нової організації).

*Загроза появи товарів-замінників*, тобто тих, які виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але базуються на іншій технології. Фактично ціни на ці товари визначають верхню межу цін, яку можуть призначити діючі на ринку продавці. Чим привабливіший товар-замінник, тим менші можливості для підвищення ціни основного товару.

*Можливість тиску з боку клієнтів*. Покупці можуть впливати на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності організації, змушуючи її знизити ціну або вимагати більше додаткових послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема обсяг покупок певного клієнта становить значну частину продаж постачальника; товари, які купляє клієнт, становлять чималу частину його власних витрат, що змушує особливо настирливо торгуватися; товари слабо диференційовані і клієнти впевнені, що обов’язково легко знайдуть інших постачальників; витрати переходу, які пов’язані зі зміною постачальника, для клієнта незначні; клієнт володіє вичерпною інформацією про попит, реальні ціни та навіть про витрати постачальника.

*Можливість тиску з боку постачальників*. Здатність постачальників добиватися вигідних умов від клієнтів зумовлена тим, що вони мають можливості підвищити ціни на свої поставки, знизити якість або обмежити обсяг товарів, які призначені для конкретного клієнта. Сильні постачальники можуть вплинути на рентабельність продукції клієнтів, якщо ті, в свою чергу, не в змозі компенсувати підвищення витрат шляхом підняття ціни.

Саме взаємодія перерахованих конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього оточення організації, проте ступінь впливу кожного з них визначається множиною параметрів структури (рис. 3.2).

**Влада постачальника**

Фактори, які визначають владу постачальника над виробниками; це ті ж фактори, що визначають владу виробників над покупцями

**Конкуренти в галузі**

- концентрація

- різноманіття конкурентів

- спеціалізація товару

- надлишкові виробничі потужності і бар’єри на виході

- витрати

**Товари-замінники**

- тяга покупців до товарів-замінників

- співвідношення ціни і якості товарів-замінників

**Загроза за сторони нових учасників ринку**

- економія на масштабі

- абсолютна перевага по витратах

- потреба в капіталі

- диференціація товару

- доступ до каналів дистрибуції

- урядові і законодавчі бар’єри

- заходи у відповідь зі сторони традиційних виробників

**Влада покупця**

*Цінова чутливість Ринкова влада*

- вартість продукту відносно - розмір і концентрація

повних витрат покупців по відношенню до

- спеціалізація продукту виробників

- конкуренція між покупцями - затрати покупців на

переключення на інший товар

- інформованість покупців

- здатність покупців поверта-

тися до попередніх вподобань

Рисунок 3.2 – Структурні характеристики п’яти сил конкуренції

**3.** Ціна, по якій споживачі готові купити товар, частково залежать від наявності **товарів-замінників**. Підприємства однієї галузі конкурують із підприємствами інших галузей саме через те, що їх продукція – хороший замінник. Відсутність безпосередніх замінників товару означає, що споживачі відносно нечутливі до ціни.

Існування безпосередніх замінників означає, що у відповідь на зростання цін на товари покупці переключаються на його замінники, тобто попит стає еластичним відносно ціни. При цьому, якщо ціни та доступність товарів-замінників обумовлюють значну кількість їх продажів, то для основних товарів може здійснитися обмеження у зростанні ціни, яке приводить до зниження прибутку товаровиробника основного товару. З іншого боку, з метою збільшення обсягів реалізації основного товару товаровиробник може знизити ціну на свою продукцію, і чим більше продаж товарів залежить від ціни замінника, тим сильніший їх вплив на обсяг продажу основного товару.

Рамки, в межах яких товари-замінники обмежують ціни і прибуток, залежать від готовності та легкості покупців робити вибір на користь субститутів. Це, в свою чергу, залежить і від їх співвідношення між ціною і якістю. Чим нижча ціна замінника та чим кращі якість і зовнішній вигляд основного товару, тим нижча вірогідність переключення споживача на товар-замінник. Чим складніші потреби, які задовольняє товар, і чим складніше виявити різницю в якості, тим меншу перевагу на основі цінової різниці споживачі надають замінникам.

**4.** Якщо в галузі прибуток на капітал перевищує його вартість, то ця сфера діяльності стає привабливою для інших **фірм, які знаходяться поза межами галузі**. Якщо вхід в галузь відкритий для нових фірм, то норма прибутку впаде до конкурентноздатного рівня. Навіть загрози появи нових гравців, а не їх фактичний прихід на ринок, може виявитися достатньо для того, щоб діючі на ринку фірми довели свої ціни до конкурентноздатного рівня.

Для галузі, в якій бар’єри при вході на ринок або при виході з нього відсутні, характерна висока конкуренція: ціни і прибуток наближаються до конкурентноздатного рівня незалежно від числа фірм, що діють в галузі. Конкуренція залежить від наявності неповернених витрат, вони існують там, де на вході потрібні інвестиції в галузеві активи, вартість яких не може бути перекрита при виході. Відсутність неповернених витрат робить галузь вразливою по відношенню до учасників ринку, які керуються принципом «вирвати і втекти», коли існуючі фірми піднімають ціни вище рівня конкурентів.

Проте в більшості галузей промисловості нові учасники ринку не можуть виступати на рівних з вже існуючими фірмами. Переваги фірм-старожилів порівняно з новачками (в поняттях собівартості одиниці продукції) визначають висоту бар’єрів для доступу на ринок і, вкінці-кінців, – здатність галузі забезпечувати прибутковість фірми вище конкурентного рівня в довгостроковій перспективі. Основними джерелами існування вхідних бар’єрів є:

• потреба в капіталі (вартість капіталу, необхідного для входження в окремі галузі, може бути настільки великою, що зіб’є з пантелику всі компанії, окрім найбільших; разом з тим в інших галузях плата за вхід може бути дуже скромною);

• ефект масштабу (в капіталомістких і наукомістких галузях або там, де потрібна інтенсивна реклама, для досягнення ефективності потрібна великомасштабна діяльність. Тут нові учасники ринку зіштовхуються з проблемою вибору: або діяти дрібномасштабно і погодитися з високою собівартістю, або діяти крупномасштабно і ризикнути неповним завантаженням виробничих потужностей, поки вони будуть добиватися необхідного об’єму продаж. Крім того, головним джерелом економії на масштабах виробництва є скорочення витрат на розробку нових товарів.);

• абсолютна перевага по витратах (крім економії на масштабах виробництва фірми, які закріпилися на ринку, можуть мати переваги по витратах порівняно з новачками тільки тому, що вони вийшли на ринок раніше. Абсолютні переваги по витратах часто витікають із купівлі джерел дешевої сировини. До того ж абсолютні переваги по витратах може стати результатом ефекту навчання.);

• диференціація товару (в галузі, де відбувається диференціація товарів, фірми-старожили мають такі переваги, як лояльність клієнтів і впізнаваність торгової марки. Нові учасники таких ринків повинні потратити непропорційно більшу кількість засобів на рекламу і стимулювання збуту, щоб по рівню відомості і лояльності споживачів їх торгова марка зрівнялась з брендами фірм-старожилів);

• доступ до збутових мереж (приймаючи до уваги, що недостатність знань споживачів про нову торгову марку служить бар’єром для доступу на ринок нових постачальників споживчих товарів, компанія-новачок повинна якнайскоріше отримати доступ до каналів збуту. Обмежені можливості каналів дистрибуції, небажання роздрібних торгівців йти на ризик і постійні витрати, пов’язані з доставкою додаткових товарів, ведуть до того, що роздрібні торгівці мало і обережно купляють продукти нових фірм-виробників.);

• урядові і законодавчі бар’єри (деякі економісти стверджують, що дуже ефективні бар’єри для входу на ринок може створити тільки держава. До них відносять ліцензії, патенти, авторські права чи інші форми захисту інтелектуальної власності, стандарти екологічної безпеки тощо. Вони ставлять нових учасників ринку у невигідні умови в порівнянні з фірмами-старожилами, тому що всі витрати лягають в основному на плечі нових фірм);

Іншими факторами, що впливатимуть на рішучість нової фірми, є її уявлення про рівень реакції існуючих конкурентів і опір, який вони можуть чинити новій фірмі.

Рівень можливого опору залежить, зокрема, від таких факторів:

• минулого досвіду та агресивної репутації щодо новостворених фірм;

• ступеня важливості ринку товарів для існуючих на ньому фірм;

• доступу до значних фінансових ресурсів та ступеня їх ліквідності.

Сукупність двох умов – існування бар'єрів входження і здатність до опору – визначає силу, що стримує потенційних конкурентів від входження в галузь.

Емпіричні дослідження показують, що в галузях, захищених високими вхідними бар’єрами, норма прибутку вище середнього рівня, тому найважливішими перешкодами для високого прибутку стають вимоги до капіталу і реклама.

Чи зможуть вхідні бар’єри ефективно перешкоджати проникненню нових гравців залежить від ресурсів і можливостей новачків. Бар’єри, що ефективно захищають від новостворених компаній, можуть виявитися марними проти фірм, що міцно стоять на ногах, які диверсифікуються в другі галузі промисловості. Деякі новачки можуть мати такі ресурси, які дозволяють їм подолати вхідні бар’єри і конкурувати зі старожилами, використовуючи їх же зброю. Інші компанії обійшли вхідні бар’єри, використовуючи інноваційні стратегії.

**5.** Найсильнішими з п’яти конкурентних сил звичайно бувають боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців **однієї з компаній, що конкурують між собою**. Суперництво виникає в результаті того, що один або більше конкурентів шукають можливості більш повного задоволення запитів споживачів або знаходяться під тиском необхідності поліпшення показників своєї діяльності. Інтенсивність суперництва між конкуруючими продавцями відбивається в тому, наскільки енергійно вони використовують такі конкурентні тактичні прийоми, як зниження цін, підвищення привабливості властивостей продукції, збільшення обсягу обслуговування споживачів, подовження періодів гарантійних зобов’язань, спеціальні заходи для стимулювання збуту і випуск нової продукції. Характер суперництва може змінюватися від дружнього до запеклого залежно від того, наскільки часто й агресивно компанії роблять дії, що ставлять під загрозу прибутки конкурентів. Звичайно суперники вдало додають нові властивості до своєї продукції, що збільшують її привабливість для споживачів, і прагнуть використати слабкості один одного в інших ринкових аспектах. Незалежно від того, якою є конкуренція – напруженою або слабкою – кожна компанія повинна розробити стратегію досягнення успіху в конкурентній боротьбі, в ідеалі таку стратегію, що створювала б конкурентну перевагу перед суперникамиі зміцнювала її ринкові позиції.

Серйозною проблемою в більшості галузей є те, що успіх стратегії однієї з компаній залежить від того, які стратегії будуть використовувати її суперники, і від тих ресурсів, що конкуренти захочуть і зможуть використовувати для підтримки своїх стратегічних зусиль. Іншими словами, «найкраща стратегія» однієї компанії в її прагненні одержати конкурентну перевагу залежить від конкурентних можливостей і стратегій конкурентів. Така взаємозалежність означає, що якщо компанія починає стратегічну дію, то її конкуренти, швидше за все, дадуть відповідь оборонними або наступальними протидіями. Подібний образ дій і протидій робить конкурентне суперництво грою «у війну», що проходить на ринку відповідно до правил сумлінної конкуренції. Дійсно, з погляду формування стратегії конкурентні ринки – це поле економічних битв.

Не тільки суперництво між продавцями визначає інтенсивність конкуренції на ринку, але і тип конкурентного тиску, що виникає в результаті суперництва між компаніями і змінюється з часом. Акцент, що компанії роблять на ціни, якість, експлуатаційні характеристики, обслуговування споживачів, гарантії, дилерські мережі, удосконалювання продукції і т. п., часто переміщується на щось інше при використанні різних тактик залучення уваги споживачів і при виконанні конкурентами різних наступальних і оборонних маневрів.

Таким чином, можна сказати, що суперництво – це динамічний процес. Поточна конкурентна ситуація постійно змінюється – іноді дуже швидко, іноді методично – у результаті дій і протидій компаній, а також при переносі компаніями акценту з однієї тактики на іншу.

Виділяються дві сторони конкурентного суперництва:

1) запуск могутньої конкурентної стратегії одною компанією підсилює конкурентний тиск на інші компанії;

2) стиль, за допомогою якого суперники використовують різні засоби конкурентної боротьби для одержання переваги, формує «правила конкуренції» у галузі і визначає вимоги, задоволення яких забезпечує конкурентний успіх.

Після того як керівництво усвідомлює переважаючі в галузі правила конкурентної боротьби, воно зможе визначити, чи є суперництво жорстким, помірним або відносно м’яким і чи буде воно, цілком ймовірно, підсилюватися або слабшати.

Незалежно від розглянутої галузі кілька загальних факторів впливають на інтенсивність суперництва між конкуруючими компаніями:

1. Суперництво підсилюється при зростанні числа конкурентів і вирівнюванні їх розмірів і можливостей*.* Іншими словами, чим більше число конкурентів, тим вище імовірність того, що будуть початі нові творчі ініціативи. Крім того, якщо конкуренти більш-менш рівні по величині і можливостях, вони звичайно і конкурують у відносно рівних умовах, що не дозволяє однієї або декільком компаніям «виграти» конкурентну битву і домінувати на ринку.

2.Суперництво зазвичай буває жорсткішим тоді, коли повільно росте попит на продукцію*.* Звичайно на ринках, що швидко зростають, знаходиться місце для всіх компаній. Просто усі фінансові й управлінські ресурси направляються в основному на те, щоб охопити приріст споживчого попиту, а на залучення споживачів конкурентів – у значно меншій мірі. Але коли ріст незначний або попит на ринку починає раптово падати, компанії, що планують розширення або надлишкові виробничі потужності, часто знижують ціни або використовують інші тактичні ходи, що стимулюють продажі, ініціюючи, таким чином, битву за ринкову частку, що може привести до витиснення слабших і менш ефективних конкурентів. Потім галузь консолідується навколо меншого числа індивідуально більш сильних продавців.

3.Суперництво має більш інтенсивний характер, коли умови галузі змушують конкурентів використовувати зниження цін або іншу конкурентну зброю з метою зменшення собівартості продукції.Коли постійні витрати складають значну частину загальних витрат, собівартість одиниці продукції має тенденцію до падіння при повному або близькому до повного завантаження виробничих потужностей, оскільки постійні витрати в такій ситуації можуть бути віднесені на більше число зроблених виробів. Виробничі потужності, що не використовуються, являють собою значний фактор, що збільшує витрати, оскільки менше число виробів приймає на себе тягар постійних витрат. У тому випадку, коли ринковий попит знижується і починає скорочуватися використання виробничих потужностей, тиск зростаючої собівартості одиниці продукції штовхає конкурентів на секретні поступки в ціні, впровадження спеціальних знижок і інші заходи, що стимулюють збут і, водночас, підсилюють конкуренцію. Аналогічно, при виробництві продукції, що швидко псується, сезонної або дорогої для зберігання продукції конкурентний тиск змушує компанії викидати на ринок надлишкові запаси.

4.Суперництво сильніше тоді, коли низькі витрати споживача на переключення з продукції одного виробника на продукцію іншого.З одного боку, чим нижчі витрати на таке переключення, тим легше конкурентові залучити споживачів продукції компанії. З іншого боку, висока вартість переключення створює продавцеві певний захист від спроб конкурентів переманити його споживачів.

5.Суперництво сильніше тоді, коли один або кілька конкурентів не задоволені своєю ринковою позицією і вживають заходів по її поліпшенню за рахунок інших учасників ринку.Компанії, що втрачають частку на ринку або знаходяться у важкому фінансовому стані, часто реагують на це агресивно і поглинають більш дрібних конкурентів, пропонують на ринку нову продукцію, підсилюють рекламу, знижують ціни і т. д. Такі дії можуть ініціювати новий раунд конкурентної боротьби за ринкову частку.

6.Суперництво підсилюється пропорційно величині ймовірного результату успішної стратегічної дії.Чим більш привабливою є можливість, тим імовірніше, що деякі компанії застосують агресивні стратегії, щоб скористатися нею. Значення стратегічного успіху деякою мірою залежить від швидкості одержання результату. Коли конкуренти реагують повільно (або взагалі не реагують), ініціатор реалізації конкурентної стратегії може пожинати плоди вже в найперший період і, можливо, одержати перевагу першого ходу, що потім важко буде перебороти. Чим більше переваг буде отримано від першого ходу, тим вище імовірність того, що певна компанія піде на ризик і почне цю дію.

7. Суперництво має тенденцію ставати більш жорстким, коли витрати на вихід з галузі перевершують витрати на те, щоб залишитися і конкурувати.Чим вищі бар’єри для виходу (і отже, чим складнішим є вихід з ринку), тим більшими стають стимули до того, щоб компанії залишилися на ринку і намагалися конкурувати з максимальною ефективністю навіть у тих випадках, коли одержують низькі прибутки або мають місце збитки.

8. Суперництво стає тим більш небезпечним і непередбачуваним, чим більше різняться конкуренти по своїх стратегіях, корпоративних пріоритетах, ресурсах і особливостях країн їхнього походження*.* В різні групи продавців часто входять авантюристи, готові «розгойдувати човен» за допомогою незвичайних дій і ринкових підходів, створюючи в такий спосіб гостре і непередбачене конкурентне середовище. Спроби іноземних конкурентів зайняти міцнішу позицію на місцевих ринках завжди ведуть до посилення суперництва, особливо тоді, коли іноземні конкуренти мають більш низькі витрати.

9. Суперництво підсилюється у випадках, коли великі компанії з інших галузей купують слабкі фірми з досліджуваної галузі і починають агресивні фінансовані дії по перетворенню придбаних ними підприємств у головних претендентів на лідерство в галузі*.*

Аналізуючи конкурентний тиск, створюваний суперництвом існуючих конкурентів, керівник, що формує стратегію, повинен оцінити, наскільки тиск конкуренції впливає на прибутковість. Конкурентне суперництво є інтенсивним, коли дії конкурентів знижують прибутковість галузі. Воно є помірним, коли більшість компаній можуть одержувати прийнятні прибутки, і воно є слабким, коли більшість компаній можуть забезпечити собі прибутки на інвестиції вище середніх. Хронічне загострення суперництва між конкуруючими продавцями може створити в галузі дуже запеклу конкуренцію.

**6.** Фірми в галузі оперують на ринках двох типів: ринку початкових матеріалів і ринку кінцевої продукції. На ринку початкових матеріалів фірма купляє сировину, комплектуючі, робочу силу і фінансові послуги. На ринку кінцевої продукції фірма продає свої товари та послуги покупцям (які можуть бути дистриб’юторами, споживачами або іншими виробниками). На обох ринках цінність створюється як для покупця, так і для продавця. Як ця цінність буде розподілена між ними з точки зору прибутковості, залежить від того, якою ринковою владою володію кожен із учасників угоди. На ринку кінцевої продукції сила влади покупців залежить від двох факторів: цінової чутливості покупців і відносної ринкової влади.

Ступінь цінової чутливості **покупців** щодо ціни, призначеної фірмою, залежить від чотирьох основних чинників:

- чим більший вклад вносить те чи інше найменування продукції в сукупну вартість, тим більш чутливі покупці щодо ціни, яку вони платять за неї;

- чим менш спеціалізовані товари постачальників, тим легше покупець може переключитися на інших постачальників, керуючись лише величиною ціни;

- чим інтенсивніша конкуренція серед покупців, тим більше вони очікують зниження ціни зі сторони продавців;

- чим більше значення має продукція галузі для якості товару або послуги покупця, тим вони менш чутливі до запропонованої ціни.

В кінцевому результаті в основі ринкової влади лежить відмова мати справу з іншою стороною. Рівновага в двохсторонній угоді залежить від того, наскільки достовірно і ефективно сторони можуть донести цю загрозу до кожної із них. Ключовим питанням в цьому випадку є величина відносних витрат, які понесе кожна зі сторін у випадку незаключення угоди. Другий момент стосується того, наскільки сторони досвідчені і вмілі у веденні гри для зміцнення свого становища. На відносну ринкову владу покупців і продавців впливають декілька факторів:

- розмір і концентрація покупців у порівнянні з кількістю постачальників (чим менше число покупців і більший обсяг їх закупок, тим вища ціна програшу);

- інформованість покупців (чим краще інформовані про ціни і витрати постачальників, тим вища їх готовність торгуватися. Не інформувати клієнтів стосовно відносних цін – це ефективний спосіб обмежити ринкову владу покупців. Але знання ціни не є цінним, якщо якість продукції невідома);

- здатність до вертикальної інтеграції (при відмові мати справу з іншою стороною у покупця існує альтернатива – знайти іншого постачальника або все зробити самому. «Інтеграція назад» зовсім не обов’язково має відбуватися – часто достатньо лише погрози).

Крім того, дані досліджень вказують на те, чим більший середній розмір кожної покупки клієнта і чим більша його частка у структурі загальних покупок, то тим нижча прибутковість фірм-постачальників.

Аналіз факторів відносної влади виробників і їх постачальників в галузі є точним аналогом аналізу відносин між виробниками і їх покупцями. Єдина різниця полягає в тому, що тепер покупцями стають галузеві фірми, а виробниками ресурсів – постачальники. Головні питання полягають в тому, наскільки легко фірми в галузі можуть переключатися з одного постачальника на іншого, і у відносній ринковій владі кожної із сторін.

Оскільки сировина, напівфабрикати і комплектуючі часто є товарами широкого вжитку і постачаються маленькими компаніями великим фірмам-виробникам, то постачальники зазвичай мають недостаток ринкової влади. Тому постачальники часто намагаються збільшити свій вплив на ринок шляхом створення картелів. По цій же причині існують профспілки. І навпаки, постачальники складних, високотехнологічних деталей можуть суттєво вливати на ринок. «Інтеграція вперед» постачальників в галузь покупців збільшує владу постачальників і знижує прибутковість галузі покупців.

Профспілки – важливі джерела влади постачальників. В галузях з високим відсотком профспілок прибутковість знижується.

**7.** **Модель п’яти сил конкуренції Портера** постійно критикують. Дехто вважає, що підхід до діяльності промислової компанії як до структури, котра керує поведінкою в галузі, не має чіткого обґрунтування. Захисники такого аналізу галузевої структури вважають, що дана модель корисна завдяки тому, що дозволяє зрозуміти конкуренцію і передбачити коливання прибутковості на основі зміни галузевої структури.

Більш серйозні звинувачення моделі полягають в тому, що незалежно від теоретичного обґрунтування внутрішньогалузеве середовище компанії в дійсності досить слабо впливає на прибутковість цієї компанії. Серія досліджень, під час яких вимірювали вплив різних факторів на різницю в прибутковості, показала, що не дивлячись на суттєві розбіжності в результатах різних досліджень галузеві фактори відповідають за меншу частину розбіжностей в прибутковості між фірмами. З цього випливає декілька наслідків. По-перше, необхідно краще розумітися в детермінантах конкурентної поведінки компаній і в тому, наскільки вони впливають на рівень прибутковості в галузі. По-друге, потрібно декомпонувати галузеві групи і досліджувати конкуренцію на рівні окремих ринкових сегментів і стратегічних груп.

Модель Портера вважає постачальників субститутів однією із конкуруючих сил, яка зменшує прибутковість фірм всередині однієї галузі. Проте економічна теорія виділяє два типи відносин між різними товарами: субститути (товари-замінники) і додаткові товари (комплементарні). Якщо наявність товарів-замінників зменшує вартість товарів, то комплементарні товари сприяють зростанню їх вартості.

Постачальники комплементарних товарів відіграють важливу роль в конкурентному середовищі більшості фірм. Була розроблена модель, яку назвали сіткою цінностей (рис. 3.3), в якій відображені комплементарні товари та всі конкуренти (наявні, потенційні та виробники товарів-замінників) об’єднані в одну групу – конкуренти.

Конкуренти

Постачальники

Покупці

Компанія

Комплементарні товари

Рис. 3.3 – Сітка цінності

Основною проблемою аналізу комплементарних товарів та їх постачальників є оцінка їх впливу на ринок. Якщо товари безпосередньо доповнюють один одного, то окремо вони мають для споживача невелику цінність – споживчу цінність всієї системи. Там, де два продукти доповнюють один одного, прибуток накопичується у того постачальника, який вибудовує сильнішу ринкову позицію і скорочує цінність, внесену іншими. Ключем до цього є досягнення монополізації, спеціалізації і дефіциту постачання одного із комплектуючих продуктів на фоні зростаючої конкуренції і споживання, а також надлишкові потужності для виготовлення додаткового продукту.

Уявлення про те, що структура галузі відносно стійка, визначає конкурентну поведінку і дозволяє передбачати її, але повністю ігнорує інновації та підприємництво, які суттєво впливають на структурні перетворення в галузі. Тому тут основну увагу слід приділити їх швидкості. Якщо темп зміни структури високий, то модель п’яти сил Портера не може прогнозувати конкуренцію і прибутковість.

В зрілих галузях новачки з’являються зрідка, тому прибутки знижуються поступово, в той же час і зміни в галузевій концентрації відбуваються дуже повільно. В довгостроковій перспективі прибутки і на рівні компанії, і на рівні галузі достатньо стабільні.

Однак деякі галузі, де швидко з’являються інноваційні товари, пов’язані із кривою досвіду, що йде стрімко вверх, (наприклад, галузі напівпровідників, побутової електроніки і комп’ютерів) досить швидко змінюються та мають значну конкуренцію – гіперконкуренцію. Для гіперконкуренції характерні інтенсивні та швидкі дії конкурентів, коли суперники діють стрімко, щоб отримати ринкову перевагу і зруйнувати перевагу своїх конкурентів. В умовах гіперконкуренції безперервно з’являються нові конкурентні переваги, які знищують або нейтралізують конкурентні переваги суперників, руйнуючи таким чином ринковий статус-кво і створюючи неврівноважене становище ринку. Головна ідея гіперконкуренції полягає в тому, що конкурентні переваги перехідні. Якщо не існує стійкої конкурентної переваги, то єдиний спосіб добитися високої ефективності діяльності – це постійно створювати і поновлювати конкурентні переваги.

Головне, за що критикують модель п’яти сил, – це її статичність, через що вона не спроможна повністю врахувати взаємовідносини та взаємозв’язки між конкуруючими фірмами. Перетворюючи конкуренцію на змінну, яка пов’язує структуру галузі з прибутковістю, аналіз п’яти сил дає фірмі занадто мало інформації, що вона могла прийняти рішення – конкурувати чи співпрацювати, яку послідовність кроків необхідно здійснити стосовно конкурентів, в чому полягає роль загроз, обіцянок та зобов’язань. Ці недоліки можна усунути за допомогою використання теорії ігор. Існує два особливо цінних аспекти вкладу теорії ігор в стратегічний аналіз:

1. Вона дозволяє структурувати стратегічні рішення.

2. Вона може прогнозувати результати конкурентних ситуацій і допомагати вибрати оптимальні стратегії.

Найбільшою перевагою теорії ігор є те, що ділові стосунки розглядаються як деякий компроміс між конкуренцією і кооперацією. Основним недоліком моделі п’яти сил є те, що вона вважає стосунки між фірмами виключно конкуренцією. Насправді, в багатьох ділових стосунках конкуренція приносить гравцям набагато гірші результати, ніж могла б принести співпраця.

**ТЕМА 4. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

**1. Роль ресурсів і здібностей в формулюванні стратегії.**

**2. Особливості появи конкурентних переваг.**

**3. Стійкість конкурентних переваг.**

**4. Типи конкурентних переваг.**

**1.** Стратегія фірми направлена на те, щоб **ресурси і здібності** фірми відповідали можливостям, що виникають в зовнішньому середовищі. Цьому сприяє «ресурсний підхід до фірми». Його основна ідея полягає в тому, що фірма – це сукупність ресурсів і здібностей, які і визначають її стратегію та ефективність.

В світі, де переваги та вподобання покупців нестійкі, а ідентичність покупців і технології їх обслуговування постійно змінюються, стратегія, зорієнтована на ринок, не в змозі забезпечити стабільність і постійність протягом досить тривалого періоду. Тому, позиціонування фірми з точки зору того, що вона здатна робити, забезпечує більш стійкий фундамент для стратегії, ніж позиціонування з точки зору потреб, які фірма намагається задовольнити.

Взагалі, висока дохідність фірми може витікати з двох джерел: знаходження в привабливій галузі і отримання конкурентної переваги над суперниками. Аналіз галузевої структури робить акцент на тому, що прибутковість підприємства залежить від ринкової влади продавця, яка, в свою чергу, зумовлена розташуванням на привабливих сегментах і використанням стратегій, які повинні модифікувати поведінку конкурентів в напрямку зниження інтенсивності і гостроти конкуренції. Цьому перешкоджають два чинники:

1) інтернаціоналізація і відміна держконтролю;

2) дослідження вказують на те, що галузеві фактори зумовлюють лише незначні відмінності у показниках прибутковості, тому метою стратегії стає зміцнення конкурентної переваги на основі розвитку і розгортання ресурсів і здібностей, а не пошук сховку від натиску конкурентів.

Ресурсний підхід здійснив суттєвий вплив на те, як компанії формують свої стратегії. Коли першочерговим завданням є вибір галузі і позиціонування в ній, компанії починають використовувати подібні стратегії. Навпаки, ресурсний підхід підкреслює унікальність кожної компанії і стверджує, що секрет фірми не в тому, щоб діяти так, як всі, а в тому, щоб використовувати власні відмінності. Створення конкурентної переваги і означає використання такої стратегії, яка б опиралася на унікальність ресурсів і здібностей кожної фірми.

Ресурсний підхід закладає фундамент для:

1) відбору стратегії, яка дозволить ефективно використовувати основні сильні сторони організації;

2) розвиток ресурсів і здібностей.

Ресурси – це виробничі активи, які належать фірмі, а здібності – це те, що фірма може робити. Окремо ресурси не створюють конкурентну перевагу, вони повинні бути задіяну усі, в сукупності, тільки тоді вони формують організаційну здібність. Саме вона є суттю ефективної діяльності. На рисунку 4.1 показаний взаємозв’язок між ресурсами, здібностями і конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага

Організаційні здібності

Стратегія

Ключові фактори успіху в галузі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ресурси | | |
| Матеріальні  - фінансові  - фізичні | Нематеріальні  - технологія  - репутація  - культура | Людські  - навики/ноу-хау  - здібність до співпраці і комунікацій  - мотивація |

Рисунок 4.1 – Взаємозв’язки між ресурсами, здібностями і конкурентними перевагами

Виділяють три основні типи ресурсів:

- Матеріальні – це ті фінансові ресурси і фізичні активи, які належать фірмі. Проте їх аналіз полягає не стільки в звичайній оцінці, скільки у визначенні їх потенціалу для отримання конкурентної переваги. Крім того, тут стають важливими пункти про пошук способів економії ресурсів та про пошук можливостей ефективнішого використання наявних ресурсів.

- Нематеріальні – сильніше впливають на загальну вартість активів, ніж матеріальні. До них відносять результати досліджень, проте часто не враховують ім’я бренду, репутацію фірми, технологію та інтелектуальну власність (патенти, авторські права, комерційні секрети тощо).

- Людські – це ресурси, які потенційні працівники пропонують фірмі у формі навиків, знань і здібностей до суджень і прийняття рішень. Дані ресурси оцінюються під час прийняття працівника на роботу, коли кваліфікація і досвід служать індикаторами потенціалу ефективної діяльності, а після прийняття на роботу зазвичай підтверджуються щорічними звітами працівника про виконану роботу. Проте в сучасних підходах до оцінювання людських ресурсів почали менше уваги звертати на формальну кваліфікацію, а більше на гнучкість, здатність до навчання і вміння працювати в команді.

Проте потрібно враховувати, що лише ресурси не будуть продуктивними. Щоб поставлене завдання було виконане, всі ресурси повинні працювати узгоджено. Організаційна здібність – це здатність фірми здійснювати специфічну виробничу діяльність. Терміни «здібність» і «компетентність», які використовуються в спеціальній літературі взаємозамінні.

Найцікавіші ті здібності, котрі можуть сформувати основу для конкурентної переваги. Для неї науковці використовують термін «компетенція, яка відрізняє», щоб описати, в чому саме організація переважає своїх конкурентів. Крім, того науковці використовують термін «ключові компетенції», щоб виділити ті здібності, які можуть бути основою для стратегії і ефективної діяльності фірми. Ключові компетенції характеризуються наступним:

- вносять непропорційно великий вклад в кінцеву споживчу цінність або ефективність створення цієї цінності;

- забезпечують основу для проникнення на нові ринки.

Для класифікації здібностей фірми застосовують два підходи:

1) Функціональний аналіз – ідентифікує організаційні здібності відносно кожної принципової функціональної області діяльності фірми (наприклад, в області «корпоративні функції управління» здібностями можуть бути фінансовий контроль, стратегічне управління різними напрямками бізнесу, стратегічна інновація, координація різних підрозділів тощо).

2) Аналіз ланцюжка цінності М. Портера – вибудовує дії фірми в послідовний ланцюжок (рис. 4.2). М. Портер виділяє основну діяльність, пов’язану з трансформацією входів і взаємодією із споживачами, та допоміжну діяльність. Ланцюжок цінності ідентифікує декілька видів діяльності, які можна розкласти на складові елементи, щоб більш детально ідентифікувати види діяльності фірми і здібності, що стосуються кожного з них.

Рисунок 4.2 - Ланцюжок цінності для фірми

Матеріа-льно-технічне забезпе-чення

Вироб-ництво

Товаро-рух

Маркетинг

та

продаж

Обслуго-вування

Прибуток

Загальне управління

Управління людськими ресурсами

Дослідження та технологічний розвиток

Основна діяльність

Допоміжна діяльність

Ланцюжок цінностей постачаль-ників

Ланцюжок цінностей фірми

Ланцюжок цінностей каналів збуту

Ланцюжок цінностей покупців

Незважаючи на підхід, що застосовується, зрозуміло, що основні функції або види діяльності ланцюжка цінності можна поділити на більш спеціалізовані здібності, притаманні певній групі ресурсів. Те, що спостерігаємо в цьому випадку, - це і є ієрархія здібностей, коли загальні здібності, які визначаються в широкому смислі, формуються за рахунок інтеграції більш спеціалізованих здібностей.

Здібності більш високого рівня включають в себе інтегровані здібності більш низького рівня, але дана інтеграція не може бути отримана простим об’єднанням функцій. Для цього потрібно інтегрувати індивідуальні знання спеціалістів в області окремих функцій. Ось чому здібності високого рівня так тяжко реалізувати.

**2.** Ресурси і здібності повинні підтримувати **довгострокове фокусування** на стратегії компанії. Проте варто також оцінити потенційний прибуток від них. Фактично, прибуток, який отримає фірма від своїх ресурсів та здібностей, визначається трьома факторами: здібностями досягати конкурентної переваги, підтримувати стійку конкурентну перевагу і присвоювати результати конкурентної переваги. Кожний фактор залежить від багатьох ресурсних характеристик (рис. 4.3).

Унікальність

Доречність

Тривалість існування

Можливість передачі

Можливість відтворення

Права власності

Відносна ринкова влада

Запам'ятовуваність

Рівень досягнутої конкурентної переваги

Стійкість конкурентної переваги

Привласнення результатів

Потенціал прибутковості ресурсу або здібності

Рисунок 4.3 – Потенційна прибутковість ресурсів і здібностей

Саме на основі ресурсів і здібностей фірми і можуть виникнути її конкурентні переваги. Дуже часто конкурентну перевагу визначають як здатність фірми стабільно отримувати більш високі прибутки, ніж конкуренти в галузі. Головна мета стратегії фірми – не просто отримати прибуток, а закріпити її конкурентну перевагу. Тому дуже часто фірма може відмовитись від отримання прибутку сьогодні з метою інвестицій в частку ринку, технології, лояльність клієнтів або додаткові виплати працівникам з метою зміцнення конкурентної переваги в майбутньому.

Різниця в прибутковості між конкурентами – це прояв відсутності рівноваги, отже конкурентна перевага виникає в умовах, коли відбуваються зміни. Під відношенню до галузі джерела змін можуть бути як, внутрішніми, так і зовнішніми (рис. 4.4). Щоб зовнішня зміна створювала конкурентну перевагу, вона повинна неоднаково впливати на фірми внаслідок наявності між ними розбіжностей в ресурсах, здібностях або стратегічному позиціонуванні.

Те, наскільки зовнішні зміни здатні створювати конкурентні переваги або шкодити їм, залежить від масштабів цих змін і того, наскільки сильно розрізняються стратегії фірм. Чим сильніше виражена мінливість зовнішнього середовища фірми, тим більше джерел змін, і чим більше відрізняються ресурси і здібності фірм, тим більша різниця в їх прибутковості в межах однієї галузі.

Вплив зовнішніх змін на конкурентну перевагу також залежить від здатності фірми реагувати на зміну. Вміння виявляти при змінах можливості і належним чином реагувати на неї – це ключова здатність до управління. Якщо зовнішні можливості тимчасові і обіцяють переваги першопрохідцям, то для їх використання має значення швидкість реакції.

Яким чином виникає конкурентна перевага?

Внутрішні джерела змін

Зовнішні джерела змін, а саме:

- зміна споживчого попиту;

- зміна ціни;

- технологічні зміни

Різниця ресурсів означає різний вплив

Інші фірми мають більші здібності до творчості і інновацій

Одні фірми швидше і ефективніше використовують зміни

Рисунок 4.4 – Джерела появи конкурентної переваги

Здатність реагувати також передбачає і вміння прогнозувати зміни, які лежать в основі конкурентної переваги. Оскільки галузь проходить через певний життєвий цикл при зміні споживчих переваг і моделей конкуренції, то компанії повинні адаптовувати свої стратегії і здібності з врахуванням зміни ключових факторів успіху.

Реагування на можливості, які відкриваються завдяки зовнішнім змінам, вимагають головного ресурсу – інформації – і однієї здібності – гнучкості. Інформація необхідна для ідентифікації і прогнозування зовнішніх змін. Вона потребує постійного сканування зовнішнього середовища. Оскільки швидкість змін постійно зростає, фірми почали менше залежати від звичайного економічного і ринкового аналізу і більше покладаються на систему «раннього оповіщення», яка базується на прямих контактах з клієнтами, постачальниками і конкурентами. Чим швидше в режимі реального часу компанія відповість на ситуацію, що змінюється, тим менше їй потрібне передбачення майбутнього. Короткі часові цикли – це основна вимога, яка зумовлює здатність швидко реагувати на зміни. Таким чином, швидкість має велике значення для конкурентної переваги, тому що сьогодні саме вона є реальним її джерелом.

Зміни, які створюють конкурентну перевагу, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішні зміни породжуються інноваціями. Інновації не тільки створюють конкурентну перевагу, вони забезпечують основу, що дозволяє знищувати конкурентні переваги інших фірм.

Зазвичай інновацію розглядають в технічному смислі, як нові продукт чи процес, які відображають нові ідею чи знання. Проте в бізнесі інновації включають в себе нові підходи до ведення бізнесу і є стратегічними інноваціями, які мають більше значення, ніж інновації в області товарів, так як саме вони забезпечують дуже високу ефективність бізнесу.

**3.** Після того, як конкурентна перевага визначена, то вона може бути **зруйнована конкурентами**. Швидкість руйнування конкурентної переваги залежить від здатності конкурентів піти по шляху імітації або інновації.

Імітація (копіювання) – це найпростіша форма конкуренції, тому для збереження довгострокової конкурентної переваги необхідно встановити бар’єри на шляху імітаторів («ізолюючі механізми»). Чим ефективніші ці механізми ізоляції, тим довше можна відстоювати конкурентну перевагу від нападів конкурентів.

Для того, щоб фірма могла успішно копіювати стратегії інших, необхідне виконання чотирьох умов:

- Ідентифікація. Фірма повинна бути здатна виявити, чи володіє її суперник конкурентною перевагою.

- Стимули. Виявивши, що суперник володіє конкурентною перевагою (це видно по показниках прибутку, які перевищують середні в галузі), фірма повинна бути впевнена, що інвестиції окупляться.

- Діагностика. Фірма повинна бути здатною проаналізувати особливості стратегії конкурента, що забезпечила йому конкурентну перевагу.

- Отримання ресурсів. Фірма повинна бути здатна отримати (купити) шляхом передачі або відтворення ресурси чи здібності, необхідні для копіювання стратегії більш ефективної фірми.

На рис. 4.5 показані ці стадії і типи ізолюючих механізмів, які існують на кожній стадії.

Ідентифікація - Приховування високих результатів діяльності

Стимули для імітації - Стримування: доведення до відома імітаторів

своїх агресивних намірів

- Переважне право: використання всіх

доступних інвестиційних можливостей

Діагностика - Використання множини джерел конкурентної

переваги для створення «причинно-

наслідкової двозначності»

Придбання ресурсів - Формування конкурентної переваги на

ресурсах і здібностях, які не відрізняються

мобільністю і складно копіюються

Рисунок 4.5 – Стійка конкурентна перевага: типи ізолюючих механізмів

Окрім того, наявність у фірми можливості отримати ресурси і здібності, необхідні для того, щоб кинути виклик конкуренту, залежить від того, наскільки сильною перевагою володіє першопроходець на ринку, а також від джерел цієї переваги. Ідея переваги першопрохідця полягає в тому, що той, хто перший зайняв стратегічне становище або нішу, отримує доступ до ресурсів і здібностей, які є недоступними для тих фірм, що прийшли пізніше. Перевага першопрохідця в найпростішій формі – це володіння патентом або авторським правом. Отримуючи патент або авторське право, першопроходець починає володіти технологією, товаром або дизайном, якими не може володіти його послідовник з юридичної точки зору. Займання стратегічної ніші першим може посприяти появі і інших переваг стосовно ресурсів. Наявність у компанії, яка володіє певною перевагою, можливості отримувати кращі ресурси і здібності, робить справедливою приказку «Один успіх веде за собою інший».

Якщо необхідні для конкуренції ресурси обмежені (наприклад, торгове місце в торговому центрі або залучення висококваліфікованих працівників), то першопрохідці просто отримують переважне право на ці дефіцитні ресурси.

Початкова конкурентна перевага забезпечує приток прибуток, який дозволяє фірмі інвестувати засоби в розширення і модернізацію своєї ресурсної бази.

Першопроходець на ринку завойовує репутацію у постачальників, дистриб’юторів і покупців, які стають недоступними для тих, хто приходить пізніше.

Якщо в індустрії поширені загальні технічні стандарти, то першопроходець може мати перевагу у встановленні цього стандарту.

Першопроходець може створювати собі перевагу по витратах, посуваючись по галузевій кривій досвіду швидше, ніж послідовники.

**4.** Фірма може досягнути більш високих показників прибутку (або потенційного прибутку) в порівнянні з конкурентами **одним із способів**: або вона зможе поставляти ідентичний товар чи послугу по більш низькій вартості, або вона зможе запропонувати товар чи послугу, які настільки відрізняються від інших, що покупець готовий заплатити цінову премію, що перевищує додаткові затрати на цю зміну. В першому випадку фірма володіє перевагою по витратах, в іншому – перевагою по диференціюванні. Намагаючись досягнути переваги по витратах, фірма хоче лідирувати по собівартості в галузі чи галузевому сегменті. Для цього фірма повинна продавати стандартний товар без будь-яких надбавок. Диференціювання фірми від своїх конкурентів досягається фірмою в тому випадку, коли вона пропонує щось унікальне, що покупці цінять більше, ніж просту низьку ціну.

Два цих джерела конкурентної переваги визначають два різних підходи до стратегії бізнесу. Фірма, яка базує свою конкуренцію на низьких витратах, відрізняється від тієї, яка конкурує шляхом диференціювання стосовно позиціонування на ринку, ресурсів, здібностей і організаційних характеристик. В табл. 4.1 приведені деякі принципові особливості стратегії витрат і стратегії диференціювання.

Комбінуючи два типи конкурентної переваги з вибраною фірмою широтою охоплення – широким ринком чи вузьким сегментом – Майклом Портером було виділено три загальні стратегії: лідерство по витратах, диференціювання та фокусування (рис. 4.6). М. Портер розглядає лідерство по витратах і диференціювання як протилежні стратегії, що виключають одна одну. Фірма, яка намагається одночасно використовувати обидві ці стратегії, «застрягає посередині», тому що вона або програє змагання за велику кількість клієнтів, котрі вимагають низьких цін, або повинна знизити свої вимоги і конкурувати з фірмами, що випускають дешеві товари. Крім того така фірма програє і високоприбутковий бізнес, тому що вершки будуть знімати інші фірми, котрі випускають або дорогі товари, або пішли шляхом диференціювання.

Таблиця 4.1 – Характеристики стратегії лідерства по витратах і стратегії диференціювання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегія | Основні елементи стратегії | Ресурси і організаційні вимоги |
| Лідерство по витратах | Економія на масштабі виробництва  Планування виробництва  Контроль накладних витрат і НДДКР  Інноваційні процеси  Аутсорсинг  Уникнення маржинальних споживчих рахунків | Доступ до капіталу  Навики в технічних процесах  Часта звітність  Жорсткий контроль витрат  Спеціалізація робочих місць і функцій  Стимули, пов’язані з кількісними цілями |
| Диференціювання | Акцент на рекламі бренду, дизайні, обслуговуванні, якості і розробці нових товарів | Ринкові здібності  Навики по технічному виготовленні товару  Міжфункціональна координація  Креативність  Дослідницькі можливості  Стимули, пов’язані з якісною роботою |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розширення галузі |  | Джерела конкурентної переваги | |
|  | Низькі витрати | Диференціювання |
| Область конкуренції | Лідерство по витратах | Диференціювання |
| Єдиний сегмент | Фокусування | |

Рисунок 4.6 – Загальні стратегії Портера

На практиці лише небагато фірм стикаються з такими крайнощами. Використовуючи диференціювання, фірмі потрібно вирішити на яких вимогах споживачів варто зосередитися і де на ринку позиціонувати свої товари чи послуги. Стратегія лідерства по витратах зазвичай передбачає вузький асортимент, обмежене число характеристик товару, стандартну пропозицію. Проте така пропозиція не обов’язково не передбачає, що такий товар є недиференційованим товаром широкого вжитку. Водночас фірми, котрі вибрали стратегію диференціювання, не звертають увагу на витрати.

В більшості галузей лідерство утримує фірма, котра забезпечує максимальну привабливість для покупців, поєднуючи ефективну диференціацію з низькою ціною. В багатьох галузях лідер по витратах не є лідером галузі, він лише другорядний конкурент з мінімальними накладними витратами, працівниками, що не входять до профспілки, і дешево придбаними активами.

Поєднання диференціації з низькими витратами стало одним із найважливіших завдань, починаючи з 1990-х років, тому що ряд компаній змогли запропонувати низьку собівартість товарів в поєднанні з високою якістю. Багато досліджень показали, що інновації у виробничих технологіях і виробничому управлінні призводять до одночасного підвищення продуктивності і якості. Досягнення більш високої якості (тобто зменшення відсотку браку і підвищення надійності товару) нерідко пов’язане з більш простим дизайном товару, зменшенням числа постачальників комплектуючих, які можна більш старанно перевіряти, а також скорочення необхідності проведення гарантійного ремонту і випадків повернення товару – все це дозволяє зекономити на витратах.

Лідери ринку можуть використовувати стратегії диференціювання як засіб тиску на більш слабких конкурентів. Для цього вони використовують економію на масштабі і поєднанні з розробкою і рекламою нових товарів. Чим сильніше сильні компанії штовхають слабких суперників конкурувати в області реклами, інновацій і характеристик товарів, тим більшу перевагу по витратах вини отримують.

**Тема 5. визначення оптимальної стратегії ПІДПРИЄМСТВ СЕРЕДНЬОГО І МАЛОГО БІЗНЕСУ**

**1. Методика стратегічної оцінки малого підприємства (СОП).**

**2. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.**

**1.** Для підприємств середнього і малого бізнесу стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих компаній. Невеликі фірми звичайно починають свою діяльність як вузькоспеціалізовані підприємства, які досить часто виробляють лише один продукт. У них ще немає ні потреби, ні фінансових можливостей застосовувати потужні і дорогі інструменти стратегічного аналізу типу матричних моделей BCG, GE/МсKinsey чи Shell/DPM.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, слід відзначити методику *стратегічної оцінки підприємства* (СОП) і *метод SРАСЕ.*

Згідно методики СОП виділяється 16 показників для аналізу, які об’єднано у чотири групи і оцінюють експертним шляхом:

Загальна оцінка підприємства:

1) структура підприємства;

2) корпоративна культура;

3) стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством);

4) стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством);

Ресурси:

5) фінансові ресурси;

6) комунікації;

7) технології;

8) персонал;

Знання

9) знання фінансів;

10) знання клієнтів;

11) знання конкурентів;

12) знання галузі та особливостей бізнесу

Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей:

13) фінансова стратегія;

14) маркетингова стратегія;

15) виробнича стратегія;

16) впровадження планів.

Показники оцінюються за 5-ти чи 10-ти бальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки за кожним розділом і середня оцінка в цілому по підприємству. Для того, щоб оцінити кожен з 16-ти показників, визначається певний перелік питань. Наприклад, для оцінки показника "Структура підприємства" можна використати такий перелік:

1. Чи відповідає структура підприємства його бізнесу?

2. Чи визначені посадові обоє 'язки і відповідальність?

3. Чи визначено порядок підзвітності на фірмі?

4. Чи підтримує структура фірми зміни та інновації?

5. Чи відсутній на фірмі зайвий бюрократизм?

Якщо обрано п'ятибальну шкалу, кожне питання оцінюється: «так» - 5 балів, «в основному» - 4 бали, «частково» - 3 бали, «погано» - 2 бали, «ні» -1 бал.

Підрахувавши середнє арифметичне значень оцінок за кожним питанням, отримуємо оцінку показника "Структура підприємства". Для оцінки інших показників потрібно виконати аналогічні дії, підібравши відповідні переліки питань і визначивши їхню "вагу" у балах.

Отримані результати трактують таким чином:

* якщо середні оцінки за розділами є низькими, це вимагає перегляду існуючої стратегії і розробки нової, більш ефективної, стратегії;
* якщо середні оцінки за розділами знаходяться близько одна від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;
* якщо середні оцінки за розділами є високими, можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю;
* якщо існують значні розриви між середніми оцінками за різними розділами, це свідчить про наявність стратегічних загроз або можливостей (залежно від того, якою є динаміка зміни оцінок протягом останніх років або кварталів).

Процедуру СОП доцільно проводити регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

У звіті робочої групи, адресованому керівництву фірми, потрібно вказати як загальні висновки за підсумками проведення процедури СОП, так і конкретні рекомендації щодо удосконалення стратегії підприємства і шляхів досягнення успіху у майбутньому.

Отже, виконання процедури СОП дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління і правильності обраної стратегії. Для невеликих підприємств ця методика є однією з найкращих.

***2.*** *Метод SРАСЕ* (Strategic Position and Action Evaluation) - оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Під час проведення аналізу за методом SРАСЕ стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства. Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SРАСЕ належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє ідентифікувати, відібрати та впорядкувати характеристики діяльності підприємства і зважити їх за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

У методі SРАСЕ передбачено виділення чотирьох груп критеріїв:

*1) фінансова сила підприємства;*

*2) конкурентні переваги підприємства на ринку;*

*3) привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство;*

*4) стабільність середовища, у якому функціонує підприємство.*

Перелік ключових критеріїв, що належать до кожної з груп, наведено у таблиці 5.1 (хоча до кожної групи може бути віднесено й інші показники).

Таблиця 5.1 – Перелік ключових критеріїв, що використовуються у методі SРАСЕ

|  |  |
| --- | --- |
| **Група** | **Критерії** |
| 1. Фінансова сила підприємства | Рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, ліквідність, оборотність оборотних коштів, грошовий потік, структура заборгованості, легкість виходу з галузі, ризикованість бізнесу, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів |
| 2. Конкурентні переваги підприємства на ринку | Якість продукції, асортимент, частка підприємства на ринку та її динаміка, життєвий цикл товару, можливості активного впливу на рівень цін і витрат, лояльність споживачів, контроль над постачальниками та дистриб’юторами, ступінь вертикальної інтеграції, коефіцієнт використання потужностей порівняно з конкурентами, технологічні ноу-хау, цінові та маркетингові переваги |
| 3. Привабливість сектора (галузі) | Характеристика конкурентної ситуації у секторі (галузі), стадія життєвого циклу сектора (галузі), залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури ринку, суспільна привабливість сектора (галузі), використання виробів галузі в інших галузях, ємність ринку, стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі, ефективність використання ресурсів порівняно з іншими галузями, капіталоємність, легкість входження на ринок, продуктивність в галузі |
| 4. Стабільність середовища | Потенціал зростання економіки країни, потенціал зростання прибутковості галузі, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу закордонного капіталу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності), ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини, ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій), рівень інфляції, рівень цінової конкуренції, цінова еластичність попиту, стабільність прибутку (рентабельності), зрілість галузі, обмеження входу на ринок |

Згідно оригінальної методики аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, оцінка яких здійснюється, як правило, за десятибальною шкалою (від 1 до 10).

При формулюванні критеріїв оцінки потрібно враховувати:

* специфіку конкретного підприємства та його завдання;
* виробничі можливості;
* систему орієнтирів і цінностей, прийняту на підприємстві.

Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагають ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу підприємства. Тому для аналізу за методом SРАСЕ потрібно залучати висококваліфікованих експертів з числа внутрішніх чи зовнішніх консультантів.

Застосування методу SРАСЕ може супроводжуватися декількома організаційними етапами:

1. Початковий етап – формування робочої групи. На великих підприємствах ця функція виконується відділом стратегічного планування, на малих і середніх – груп формується з представників вищого керівництва, менеджерів підрозділів, аналітиків. Часто групу очолює зовнішній консультант.
2. Розробка критеріїв оцінки. Визначення конкретних критеріїв оцінки, їх ієрархії, визначення факторів для кожного критерію оцінки та їх ваги, вибір шкали оцінювання, визначення еталонної точки відліку.
3. Розроблення однієї чи декількох стратегій.

На основі оцінювання фінансової сили підприємства, його конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища, будують матрицю SPACE, яка дає можливість визначити одну із чотирьох альтернативних стратегій: агресивну, консервативну, захисну та конкурентну.

***Агресивна стратегія*** відповідає сильній позиції підприємства, що дає йому можливість використовувати свої сильні сторони для реалізації можливостей, подолання слабких сторін і уникнення загроз. Агресивна стратегія може реалізовуватись шляхом проникнення на ринок, розвитку ринку, розробки товару, зворотної інтеграції, горизонтальної, конгломератної, концентричної чи комбінованої диверсифікації.

***Консервативна стратегія*** передбачає, що фірма повинна зосередитися на ліквідації своїх слабких сторін і не вдаватися до ризикованих заходів. Консервативна стратегія найчастіше включає проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, концентричну диверсифікацію.

**Захисна (оборонна) стратегія** передбачає, що фірма повинна зосередитись на виправленні внутрішніх недоліків і намагатися уникати зовнішніх загроз. Ця стратегія включає економію витрат, дивестиції (скорочення активів шляхом продажу, обміну, ліквідації) та в окремих випадках концентричну диверсифікацію.

**Конкурентна стратегія** включає зворотну чи пряму горизонтальну інтеграцію, проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, утворення спільних підприємств.

На відміну від методики СОП, процедура аналізу SРАСЕ не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей х і у відображає відповідну групу критеріїв (рис. 5.1). Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (х, у) за формулами:

х = **ПС-КП,**

у = **ФС-СТ**

де ФС - фінансова сила підприємства;

КП - конкурентноздатність підприємства;

ПС *-* привабливість сектора (галузі);

СТ - стабільність сектора (галузі).

**К**

**П**

**ФС**

**СТ**

**Консервативна стратегія**

**Агресивна стратегія**

**Захисна стратегія**

**Конкурентна стратегія**

**0**

**-10**

**-5**

**5**

**10**

**5**

**10**

**- 10**

**- 5**

**Р (4; 5,4)**

Рисунок 5.1– Побудова вектора рекомендованої стратегії

за методом SРАСЕ

***Метод SРАСЕ з використанням довірчих інтервалів***

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який безболісно адаптується до більшості інструментів стратегічного аналізу, у тому числі й до методу SРАСЕ.

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат замість вектора побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки Р1 (х1, у2), Р2 (х2, у1) (рис. 5.2). Формула для довірчих інтервалів:

[х1, х2] = **[ ПС1, ПС2 ]** (-) **[КП1, КП2];**

**КП**

**ПС**

**ФС**

**СТ**

**Консервативна стратегія**

**Агресивна стратегія**

**Захисна стратегія**

**Конкурентна стратегія**

**0**

**-10**

**-5**

**5**

**10**

**5**

**10**

**- 10**

**- 5**

***Р2 (4,1; 2,3)***

***Р1 (5,7; -1,0)***

[У1,.У2] = [**ФС1, ФС2]** (-) [**СТ1, СТ2].**

Рисунок 5.2 - Трикутник рекомендованих стратегій

*Точка Р1 потрапила у правий нижній квадрант, а точка Р2- у правий верхній. Це означає, що підприємство повинно розробляти «про запас» окремі сценарії як для агресивної, так і для конкурентної стратегій.*

*Якщо би точки Р1 і Р2 потрапили у один і той же квадрант, це дозволило б впевнено зосередитися на визначеній стратегії, оскільки довірчі інтервали зводять до мінімуму помилки (як правило, при професійному підході до аналізу фактичні значення показників майже ніколи не виходять за межі "коридору", визначеного межами довірчого інтервалу).*

Отже, в умовах невизначеності числові дані у методиці SРАСЕ можна перетворювати у формат довірчих інтервалів і проводити аналіз, оперуючи діапазонами чисел. Це дозволяє впевненіше окреслювати стратегічний трикутник і завчасно готувати різні сценарії стратегічної поведінки залежно від змін у зовнішньому середовищі, які очікує підприємство в майбутньому.

**ТЕМА 6. БЕНЧМАРКІНГ ЯК ФОРМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**1. Зміст, види та генерації бенчмаркінгу.**

**2. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту.**

**3. Стратегічний бенчмаркінг.**

***1.*** *Стратегічне управління будь-яким підприємством у ринковому середовищі, як вже було зазначено раніше, зосереджується на трьох головних питаннях: які позиції наше підприємство посідає сьогодні, якого становища ми повинні досягнути завтра, яким способом це найкраще зробити.*

*Отже, вихідним пунктом стратегічного аналізу є правильне визначення поточних позицій підприємства на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін. Але для того, щоб це зробити, необхідно правильно визначити базу і критерії порівняння, адже стратегічна позиція підприємства у ринковому середовищі - це його позиція щодо конкурентів. Протягом останніх років у багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу – бенчмаркінг.*

Поняття «**бенчмаркінг**» (benchmarking) започатковане практикою у 1979 році та пов'язане з прецедентом використання досвіду японських підприємств американською фірмою Xerox. Бенчмаркінг, який іноді називають еталонним тестуванням, визначається таким чином: «Постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності». Іншими словами, бенчмаркингом називають цілеспрямовані пошуки вдалих прикладів організації роботи успішних компаній, вивчення їх досвіду й використання на власному підприємстві.

Можна стверджувати, що бенчмаркінг – це:

* процес безперервного удосконалення;
* визначення сфер, в яких удосконалення дозволить отримати найістотніші результати з ключових питань бізнесу або відносин з клієнтами;
* визначення стандартів там, де нагромаджено найкращий досвід;
* визначення кращих компаній, які дотримуються цих стандартів;
* адаптація і застосування отриманих від такого аналізу ідей з метою приведення бізнесу у відповідність зі стандартами і отримання переваги над ними;
* визначення того, що, на думку споживача, відрізняє звичайний продукт від найкращого продукту.

Метою бенчмаркінгу є підвищення ефективності власної діяльності і завоювання переваг у конкурентній боротьбі. Важливою умовою успішного проведення бенчмаркінгу є його здійснення на постійній основі.

Розробка стратегії підприємства передбачає обов'язкову реалізацію бенчмаркінгового проекту. Фактично бенчмаркінг - це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є найкраща практика конкурентів. Результати бенчмаркінга в контексті стратегічного планування формулюються в такий спосіб: «Для того, щоб стати лідером на даному ринку, нашій компанії необхідно за певний період забезпечити визначений рівень таких показників, як виробнича собівартість одиниці продукції, якість продукції, прибуток на акцію і т.п.».

Іноді у світовій практиці бенчмаркінг використовується не стільки для формулювання стратегії, скільки для вирішення менш комплексних завдань, таких як зниження виробничих витрат, збільшення ефективності процесу реалізації продукції, раціоналі­зація організаційної структури тощо.

В рамках бенчмаркінгового проекту компанія формує систему показників, що характеризують стан операційної і фінансової діяльності. Потім проводитися порівняння власних показників зі значеннями тих же самих показників інших компаній, що використовують передові методи ведення господарської діяльності. Під передовими методами розуміють не тільки найбільш оптимальні показники фінансової діяльності, але використовувані технології, система організації виробництва, методи керівництва, здатність швидко реагувати на мінливий попит споживачів і т.п. Як правило, сюди включаються також і фінансові показники.

*Бенчмаркінг не повинен бути процедурою, яку виконують формально; клонуванням, тобто копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії фірми, масштабів бізнесу та інших особливостей; абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю. Бенчмаркінг спрямовується у перспективу і допомагає прогнозувати і планувати стратегічні дії на декілька кроків уперед.*

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

**Стратегічний бенчмаркінг**– це процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки конкурентів.

**Операційний бенчмаркінг**спрямований на створення конкурентних переваг у різних функціональних напрямах діяльності фірми – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо.

*Більше 40% найбільших корпорацій світу (за списком Fortune 500) використовують різні види бенчмаркінгу. Такі відомі компанії як Alcoa, АТ&Т, DEC, 3M, Xerox та IBM своїми успіхами значною мірою завдячують використанню бенчмаркінгу.*

*Наприклад, у компанії Toyota було впроваджено нову систему управління запасами після того, як менеджери компанії відвідали американські супермаркети в 1956 році. Саме спостереження, зроблені у США, стали початком розвитку системи "точно-вчасно" (Just-in-time - JIT****)*** *у цій японській корпорації.*

*Надзвичайно важливими для досягнення успіху стали бенчмаркінгові дослідження, проведені компанією Xerox. Керівництво компанії спрямувало проектну команду у спільне підприємство, створене у Японії разом з компанією Fuji,**для того, щоб вивчити досвід японських партнерів і запровадити у себе прогресивні методи підвищення якості, зниження витрат і зменшення часу виведення продукції на ринок. У підсумку Xerox досягнув значних конкурентних переваг і зміг випередити своїх основних конкурентів, таких як Canon.*

Видів бенчмаркінгу є досить багато (рис. 6.1). Їх можна поділити залежно від того: а) з ким проводиться порівняння; б) що порівнюється; в) рівня об’єкту наслідування.

Залежно від того, з ким проводиться

Залежно від того, що порівнюється

Бенчмаркінг

Загальний

Внутрішній

Функціональний

Зовнішній

Показників

Процесів

Стратегічний

Внутрішньогалузевий

Внутрішньофірмовий

Внутрішньовиробничий

Внутрішньоопераційний

Партнерський

Індивідуальний

Самооцінка

Конкурентний

Залежно від рівня об’єкту наслідування

Середнього рівня

Лідера

«Спокою»

Ідеалу

Рисунок 6.1 – Схема видів бенчмаркінгу

Залежно від того, з ким проводиться порівняння, бенчмаркінг поділяється на:

1) внутрішній;

2) конкурентний;

3) функціональний;

4) загальний.

З урахуванням того, що порівнюється, можна виділити бенчмаркінг показників, процесів, стратегічний бенчмаркінг.

Зовнішній партнерський бенчмаркінг проводиться декількома підприємствами для проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного учасника з метою надання допомоги один одному для подальшого успішного розвитку.

Підприємства об'єднують свої зусилля в пошуку взаємовигідних рішень на основі двосторонньої зацікавленості в результатах. У цьому випадку здійснюється спільний пошук рішень, що одночасно є захистом від інших конкурентів.

Таким чином, суперництво між зацікавленими один в одному партнерами перетворюється у взаємовигідне співробітництво. Саме на таких принципах здійснюють свою діяльність багато японських компаній.

Індивідуальний конкурентний бенчмаркінг використовується в тому випадку, коли підприємство має намір порівняти свою діяльність з результатами роботи кращих підприємств-конкурентів. Однак в умовах «засекреченості» інформації це є важким завданням, а сам процес одержання таких даних має «розвідувальний» характер («промислове шпигунство»).

Нині все більшої популярності набуває індивідуальний бенчмаркінг на основі самооцінки. Самооцінка є сьогодні самостійним і ефективним інструментом управління якістю, будучи в той же час різновидом зовнішнього індивідуального бенчмаркінгу.

З'являються все нові види бенчмаркінгу. Так, відповідно до вирішення Європейського фонду з менеджменту якості (ЕРQМ) здійснюється нагромадження інформації про досвід підприємств, сучасні досягнення менеджменту, спрямовані на поліпшення діяльності компаній. Інтерактивний доступ до такого банку даних отримують члени ЕРQМ, а також інші підприємства на платній основі. У результаті новий вид самооцінного бенчмаркетингу одержав назву - інтерактивний бенчмаркінг.

Однак використання бенчмаркінгу не обмежується зовнішнім середовищем. Не менш важливе значення має і внутрішній бенчмаркетинг, що є ефективним інструментом і поза конкурентним середовищем. Сюди належить діяльність щодо підведення підсумків у цілому по підприємству і по кожному підрозділу окремо, порівняння результатів їхньої діяльності, виявлення кращих, вивчення методів їхньої роботи і т.ін.

Відмінність внутрішнього бенчмаркінгу від звичайної щоденної або щомісячної інформації (порівняльного зведення даних) полягає в глибині і старанності дослідження проблем кожного підрозділу, виявленні конкретних причин їх появи, розробці заходів для їх усунення і попередження.

Залежно від рівня об’єкта наслідування доцільно виділити чотири види бенчмаркінгу:

1) бенчмаркінг «спокою» – порівняння загального стану на ринку з тим, щоб визначити своє становище і заспокоїтися, якщо становище не гірше, ніж в інших. Такі підприємства рідко проводять бенчмаркінг відносно тих фірм, які посідають місце вище власного підприємства. Такий вид бенчмаркінгу можна назвати умовним, оскільки подальший збір інформації і аналізу процесу практично не йде. Метою такого бенчмаркінгу є позиціонування власного підприємства на фоні інших підприємств у галузі. Бенчмаркінг «спокою» як правило здійснюють підприємства з невеликою часткою на ринку;

2) бенчмаркінг середнього рівня – бенчмаркінг, об’єктом якого є функції або процеси на підприємствах, які посідають той самий рівень, що і досліджуване підприємство, або вище, при цьому власне підприємство намагається досягнути переваг. В даному випадку підприємства, що здійснюють бенчмаркінг, намагаються переконатися, що їхнє становище на ринку не найгірше, тому підприємства, з якими порівнюють, мають рівну, якщо не меншу частку на ринку. Кількість підприємств, з якими здійснюють порівняння, при цьому зменшується. Невелика кількість також підприємств, які проводять порівння;

3) бенчмаркінг лідера – у даному випадку мова йде про вдосконалення методів і процесів, які на інших підприємствах можуть самостійно бути об’єктом бенчмаркінгу. Ціллю такого бенчмаркінгу є завоювання або підтвердження лідируючого становища у галузі;

4) бенчмаркінг ідеалу здійснюють підприємства з великою часткою на ринку, а пошук підприємств-об’єктів порівняння здійснюється за всіма напрямками – і серед рівних, і серед підприємств, які посідають у ринковій ієрархії нижчі щаблі, а також серед підприємств інших галузей. Основним моментом є встановлення підприємствами, що здійснюють порівняння, особливого рівня об’єкту досягнення, який може складатися з декількох реальних об’єктів. У даному випадку спостерігається об’єднання об’єктів наслідування із реально існуючих і ідеальних. Таких підприємств набагато більше, ніж тих, хто проводить бенчмаркінг «спокою».

Найпоширеніший вид бенчмаркінгу – це бенчмаркінг середнього рівня, який характеризується тим, що підприємства, які проводитимуть бенчмаркінг, шукають підприємства-об’єкти наслідування серед рівних собі і тих підприємств, які стоять вище в ринковій ієрархії. Це найчисельніша категорія підприємств, які проводять бенчмаркінг.

В економічній літературі виділяють п'ять історичних генерацій бенчмаркінгу: реверсивний, конкурентний, процес ний, стратегічний, глобальний. Зміст різних генерацій бенчмаркінгу приведено нижче.

1) Реверсивний бенчмаркінг (40 – 80 рр.):

орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних зміну власному виробництві;

порівняння характеристик продукту, його функціональних можливостей та рентабельності з аналогічними пропозиціями конкурентів;

конкурентний аналіз особливостей продукту, орієнтованих на ринок.

2) Конкурентний бенчмаркінг (70 - 90 pp.);

порівняння продукції та параметрів внутрішніх процесів з конкурентами;

комплексний підхід (аналізують не тільки якість, цінову політику, структуру виробництва, систему дистрибуції, програми просування, а й системи стимулювання, те, на яких сегментах ринку діє конкурент).

3) Процесний бенчмаркінг (1980-1995рр.)

вивчення найкращої практики в інших галузях;

поглиблення вивчення внутрішніх процесів;

розширення наукової та інформаційної бази бенчмаркінгу.

4) Стратегічний бенчмаркінг:

* систематичний процес оцінки стратегічних альтернатив та підвищення результативності бізнесу через запозичення успішних стратегій від зовнішніх партнерів;
* оцінка перспектив ділового партнерства;
* орієнтація на довгострокове удосконалення;
* внесення фундаментальних змін у бізнес-процеси (реінжиніринг).

5) Глобальний бенчмаркінг:

* + вивчення досвіду глобальних компаній;
  + дослідження питань, пов'язаних з міжнародною торгівлею;
  + вивчення можливостей подолання міжнаціональних бар 'єрів;
  + зменшення різниці між бізнес-процесами у глобальному середовищі.

На початку XXI століття все більшу популярність завойовують концепції стратегічного і глобального бенчмаркінгу, з допомогою яких провідні компанії посилюють свою конкурентноздатність.

Однак бенчмаркінг не зводиться тільки до аналізу конкурентів, скоріше це спроба змінити звичні стереотипи. Його використовують не просто для копіювання технологій або продукції кращих підприємств-конкурентів. Бенчмаркінг не обмежується вивченням досвіду «роботи конкурентів і світових лідерів». Цей метод має стати одним із ключових у процесі безперервного удосконалення будь-якої діяльності. Він доцільний у тому випадку, коли організація поставила ціль створити щось принципово нове або радикальне у своїй діяльності.

Вивчення досвіду конкурентів допомагає уникнути помилок, скоротити час і відразу поставити цілі на найближче майбутнє, причому на основі фактів та об'єктивної інформації.

**2.** Бенчмаркінг, як система посилення результативності діяльності підприємства, є тривалим комплексним процесом, а не звичайним набором одноразових дій щодо удосконалення.Сьогодні не існує єдиної методики впровадження бенчмаркінгу, хоча багато базових принципів співпадає. Кількість етапів бенчмаркінгу може бути різною залежно від особливостей виробництва, організації, товару тощо. Наприклад, Корпорація IBM виділяє 15 етапів: визначення споживачів і товарів – встановлення придатних показників оцінки роботи – перегляд (уточнення) продукту/процесу – вибір пріоритетного об’єкту для порівняння – вибір партнерів – встановлення рівня збору даних – збір даних і їх аналіз – визначення розриву – оцінка можливого рівня досягнень у майбутньому – надання результатів порівняння – визначення цілей і розробка плану дій – запровадження плану – перевірка поточного процесу – оцінка руху до цілей – перегляд цілей і повернення до першого кроку. Такий підхід є досить обмеженим із наступних причин: по-перше, він обмежений порівняльними дослідженнями виробленої продукції (якщо розуміти назву першого кроку у буквальному розумінні цього слова); по-друге, в ньому відсутні такі важливі для бенчмаркінгу етапи, як адаптація, реалізація і оцінка ефективності.

Досить логічною і ефективною виглядає схема 10-крокового впровадження маркетингу, запропонована Р. Кемпом, яка дозволяє організувати його як процес і знайти компромісне рішення для учасників.

Інший фахівець з бенмаркінг Р. Рейдер виділяє шість етапів здійснення бенчмаркінгу: виявлення ключових проблем, які потребують вирішення і сфер діяльності, які потребують удосконалення; детальне вивчення виробничого циклу і його етапів; визначення необхідності виконання окремих функцій, дій/робіт; збір даних; аналіз і інтерпретація отриманої інформації; впровадження передового досвіду. Іншими словами, він пропонує починати процес бенчмаркінгу з оцінки поточного стану компанії у тих сферах, які вибрані для наслідування. В подальшому визначає майбутнє підприємства в цій сфері, тобто встановлює орієнтири для підвищення ефективності і оцінює, наскільки розходяться між собою поточні і передбачувані показники підприємства; розробляють план подолання розходжень і наступного підвищення власної ефективності до рівня, який перевищує вибрані напрямки. План може передбачати проведення внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу, впровадження передового досвіду і удосконалень тощо.

На нашу думку, основними етапами бенчмаркінгового проекту є планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація та удосконалення.

***1-й етап: планування***

Для здійснення бенчмаркінгового проекту, насамперед, має бути сформована робоча група ("команда") бенчмаркінгу, яка формується зі спеціалістів, що належать до різних підрозділів. Її склад прогом процесу реалізації бенчмаркінгового проекту може змінюватися. Завданням робочої групи на першому етапі є вибір, опис і отримання розуміння критичних процесів (визначення параметрів та інших найважливіших для реалізації стратегії процесів для порівняння з «базовими» фірмами-конкурентами, які називаються групою "бенчмарк").

Виявити критичні бізнес-процеси (пріоритетні напрями порівняння) допоможуть відповіді на такі запитання:

* + де нам найбільше необхідне поліпшення?
  + у яких сферах наша організація найбільш далека від повного задоволення споживача?
  + поліпшення в яких сферах дадуть найбільший ефект при порівняно невеликих вкладеннях ресурсів?
  + який підрозділ робить найбільше браку?
  + де спостерігаються найбільші втрати часу?
  + де існують "вузькі місця"?

Для аналізу господарських процесів компанії найчастіше використовують стандарти Міжнародної бенчмаркінгової палати (International Benchmarking Clearinghouse), які мають міжнародне визнання.

***2-й етап: дослідження***

На другому етапі робоча група бенчмаркінгу має вирішити такі завдання:

* визначення системи показників, тобто ключових факторів успіху, індикаторів результативності та ін.;
* ідентифікація підприємств-конкурентів, які можуть бути включені у групу "бенчмарк ";
* збирання необхідних даних.

Загалом набір показників (індикаторів, критеріїв) може включати оцінку діяльності в таких сферах як фінанси, технологія, керівництво. Приклад критеріїв, які можуть використовуватись у бенчмаркінговому проекті приведено в таблиці 6.1

Таблиця 6.1 – Критерії оцінювання у бенчмаркінгу

|  |  |
| --- | --- |
| Групи критеріїв | Критерії |
| Критерії, що визначають якість продукції і задоволеність споживача | Оцінка продукції конкурента в умовах, аналогічних до тих, у яких компанія тестувала свою продукцію; аналіз конструкції продукції конкурентів (окремі деталі продукції, матеріали деталей); думка споживачів про продукцію конкурентів (термін служби, частка продажів продукції постійним клієнтам); технології, які використовують конкуренти в процесі виробництва продукції, їхній вплив на якість; послуги, які надає виробник продукції |
| Операційні критерії | Тривалість виробничого циклу; порівняння тривалості продуктивного і непродуктивного часу (очікування, простоїв); надійність устаткування; частка нового (зношеного) устаткування, вік устаткування; кількість відходів; кількість витраченого часу по операціях на виробництво одиниці продукції; витрати електроенергії на одиницю продукції; час, необхідний для зміни процесу (гнучкість); продуктивність виробничої (операційної) системи; матеріальні запаси; обсяги незавершеного виробництва; ступінь уніфікації; час, необхідний для впровадження у виробництво нової чи продукції послуги |
| Критерії конкуренто-здатності в довгостроковому періоді | Підтримка проектів наукових досліджень і напрямків розвитку усередині організації; спільне обговорення технологічних нововведень з постачальниками і покупцями; регулярні відвідування професійних заходів співробітниками; частка засобів, що спрямовані на здійснення довгострокових проектів; рівень інформаційних систем і рівень технічної бібліотеки; тривалість пристосування до потреб ринку |

***3-й* *етап: спостереження і збирання інформації***

Цей етап включає в себе дослідження підприємств, що були включені **у** групу бенчмарк. Фахівці вивчають, яким чином на інших підприємствах організовано критичні бізнес-процеси (н-д, «Маркетинг і збут», «Ідентифікація потреб споживачів»), а також які методи та організаційні рішення використовуються для досягнення цільових індикаторів зростання бізнесу.

Джерелами інформації про компанію можуть бути: публікації в пресі, бази даних, звіти про діяльність компанії, спеціальні конференції і семінари, ярмарки, виставки, союзи підприємців, маркетингові і тренінгові компанії. Але саме доступне і прийнятне джерело — ділові знайомства. Причому головне — довідатися не тільки цифри, але й фактори, що пояснюють досягнення компанії, з якою ведеться порівняння. Збираючи інформацію, необхідно її перевіряти всіма можливими способами.

*Третій етап можна вважати найскладнішим етапом бенчмаркінгового проекту, якщо він здійснюється в Україні чи інших державах, розташованих на території СНД, оскільки вітчизняні підприємства не практикують обмін інформацією, і не існує спеціалізованих організацій, які би займалися координацією та збиранням даних для бенчмаркінгу.*

***4-й етап: аналіз***

Після підбиття підсумків та інтерпретації даних, бенчмаркінгова робоча група повинна виявити і проаналізувати характер взаємозв'язку між критичними процесами і аналогічними процесами інших компаній, побудувати прогноз на перспективу. Результати аналізу можуть бути подані у вигляді аналітичних таблиць, в якій показано місце (рейтинг) підприємства у групі "бенчмарк" для кожного з індикаторів. Оцінка може виставлятися у відсотках (наприклад, частка ринку), балах та інших кількісних ознаках. Таблиця супроводжується коротким аналітичним звітом.

Якщо існує декілька індикаторів досягнення поставлених цілей у критичних процесах аналізують порівняльний профіль компанії, де еталоном служить компанія, включена у категорію «найкраща практика», яка, відповідно, має максимальну кількість балів за кожним індикатором, а досліджуване підприємство отримує оцінки, розраховані як співвідношення відповідних індикаторів до еталону. Якщо рівень кваліфікації персоналу компанії до кваліфікації компанії-еталону становить 30%, то її оцінка – 3 бали.

За результатами четвертого етапу важливо не тільки з’ясувати спільні й відмінні ознаки роботи вашої компанії та компанії-лідера, але й виявити причини свого відставання, виділити корисний досвід.

***5-й етап: адаптація***

Керуючись тим, що бенчмаркінг, як метод удосконалення бізнес-процесів, потребує відкритої структури управління змінами, доцільно розробляти програми адаптації, у яких брали би участь всі співробітники. Обрані стратегії та принципи діяльності, які спочатку формулюються у загальних виразах, потім повинні бути деталізовані на тактичному і оперативному рівнях.

*Наприклад, робоча група бенчмаркінгу компанії спочатку може надати інформацію про отримані результати всім співробітникам, які були залучені до проекту. Потім може бути розроблена програма щодо впровадження удосконалень, визначені відповідальні особи і розподілено обов'язки та відповідальність.*

***6-й етап: удосконалення***

Перше завдання цього етапу бенчмаркінгу полягає у тому, щоб вибрати ті елементи процесів, запозичені методи і схеми, які дозволяють реалізувати стратегію безперервного удосконалення. Друге завдання полягає у тому, щоб підключити до роботи щодо удосконалення всередині підприємства всіх співробітників.

Впроваджуючи вдалі рішення не можна допускати сліпого копіювання чужого досвіду. Завершальний етап бенчмаркінгу також передбачає відстеження динаміки змін та оцінку ефективності здійсненого проекту.

Найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

**3.** Найбільшу перевагу від застосування стратегічного бенчмаркінгу отримують компанії, які раніше ніколи не проводили систематичний і детальний аналіз конкурентів та компанії, які функціонують у галузях з високим рівнем конкуренції та мінливим діловим оточенням.

Перша частина стратегічного бенчмаркінгу – порівняння з кількісними (фінансовими) показниками 8-и конкурентів галузі. В першу чергу доцільно зосередитися на таких показниках:

* обсяг реалізації продукції у вартісному виразі, частка ринку;
* темпи зростання (динаміка зміни ринкових часток конкурентів);
* прибутковість (рентабельність інвестованих коштів або рентабельність продажу);
* зміна вартості акцій;
* ступінь задоволення клієнтів.

Друга частина стратегічного бенчмаркінгу - аналіз стратегій поведінки  
конкурентів на ринку. Для цього потрібно дати відповіді на ряд питань:

* + На яких сегментах ринку концентрується конкурент?
  + Яку стратегію використовує конкурент – масове виробництво дешевих виробів або виробництво якісних дорогих виробів?
  + Який обсяг інвестицій конкурента у певний ринок чи сегмент? Чи вкладаються суттєві кошти у виробничі потужності, маркетинг, мережу постачання, дослідження і розробки, чи конкурент практично не інвестує кошти у цей напрям бізнесу?
  + У чому полягають переваги конкурента? За рахунок яких факторів він досягає успіху (якість, технічні параметри продукції, низька собівартість, розвинена мережа продажу, високий рівень обслуговування клієнтів, надійність мережі постачання, потужна система управління, кваліфікований персонал, передові технології, тощо)?

Третя частина стратегічного бенчмаркінгу - заключна. Маючи кількісні (фінансові) показники, можна визначити найкращі на ринку фірми. Після цього виділяють ті аспекти стратегій конкурентів, які найтісніше пов'язані з досягнутими ними позитивними результатами.

*У підсумку може виявитися, що окремих елементів стратегії, які раніше розглядалися як важливі і необхідні, у найбільш успішних конкурентів немає взагалі. Разом з тим, можуть бути виявлені елементи, які є суттєвими для досягнення успіху, але яким раніше не приділялося достатньо уваги.*

***Приклад з практики стратегічного бенчмаркінгу***

*Фірма "Відеосвіт" при виборі агента-постачальника побутової електроніки опинилася перед непростим вибором. З одного боку, можна було вибрати відому і стабільну компанію-виробника (наприклад, таку як Sоnу), а з іншого – надати перевагу менш відомим постачальникам.*

*В процесі стратегічного бенчмаркінгу з'ясувалося, що загальний рівень прибутковості фірм-виробників побутової електроніки досить низький, незважаючи на відносно високі темпи зростання продажу у галузі. Причиною такої ситуації була значна конкуренція, що виникла між різними виробниками і постійно змушувала їх знижувати ціни на продукцію. Лише дві компанії мали рівень рентабельності, значно вищий від середньогалузевого – лідер галузі Sоnу та її "послідовник" Emerson.*

*Sony вигравала за рахунок традиційно сильного управління та інновацій, постійно впроваджувала нові види продукції. Emerson посідав ринкову нішу на порядок нижче, успішно клонуючи чужі досягнення і знижуючи за рахунок цього ціни на свою продукцію. Стратегічний бенчмаркінг показав, що обидві фірми мали досить непогані показники, хоча і дотримувалися різних стратегій (табл.6.3). Разом з тим, дрібні виробники, намагаючись поєднати різні стратегії, зупинилися на «півдорозі». Отже, лише ті дві стратегії, яких дотримувалися компанії Sony та Emerson, виявилися достатньо вдалими, щоб утримувати стабільне становище на ринку тривалий час.*

Таблиця 6.3 – Порівняння показників компаній Sony і Emerson

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показники** | **Sony** | **Emerson** |
| *Рентабельність інвестованого капіталу, %* | *16* | *15* |
| *Рентабельність продажу, %* | *14* | *7* |
| *Частка ринку, %* | *9* | *5* |
| *Ціни на продукцію* | *Середня ціна $800 за одиницю* | *Середня ціна $250 за одиницю* |
| *Дослідження і розробки* | *Інноватор* | *Копірувальник* |
| *Виробництво* | *Виключно власне виробництво* | *Субконтрактори у Тайвані* |
| *Канали розподілу* | *Масовий ринок, спеціалізовані магазини* | *Виключно масовий ринок* |
| *Реклама* | *Потужна* | *Слабка* |

*Фірма “Відеосвіт» вирішила відмовитися від послуг низькоприбуткових виробників, хоча вони пропонували комісійні від реалізації на 6% більше, ніж Sony і Emerson. Через декілька років правильність цього рішення підтвердилася: більшість виробників, які мали рівень рентабельності нижче середньогалузевого рівня, змінили сегмент ринку або вийшли з бізнесу.*

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але у більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу. Бенчмаркінг - це важливий інструмент збирання цінної інформації, у тому числі стратегічної, яка потім використовується в різних моделях стратегічного аналізу.