

УДК 911.3

Смирнов І.Г.

ТЕОРІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ М. ПОРТЕРА ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ТУРИЗМІ (НА ПРИКЛАДІ ІТАЛІЇ)

Розкрито сутність теорії конкурентних переваг М. Портера по відношенню до туристичного бізнесу, зокрема концепції національного ромбу та моделі п'яти сил конкуренції. Розглянуто особливості використання моделі п'яти сил конкуренції та побудови мапи стратегічних груп на прикладі тур фірми, яка спеціалізується на виїзному туризмі до Італії.

Раскрыта сущность теории конкурентных преимуществ М.Портера по отношению к туристическому бизнесу, в частности, концепция национального ромба и модель пяти сил конкуренции. Рассмотрены особенности использования модели пяти сил конкуренции и построения карты стратегических групп на примере турфирмы, специализирующейся на выездном туризме в Италию.

Represented essence of M.Porter's competitive advantages theory in application to touristic business, especially national rhombus concept and competition's five forces model. Shown ways of using of competition's five forces model and strategic groups map creation on the example of travel company, which is organizing Italian tours.

Постановка наукової проблеми. М.Портер є нині всесвітньо відомим вченим, який здійснив розвиток теорії порівняльних переваг (яку започаткували А.Сміт у вигляді теорії абсолютних переваг та Д.Рікардо у вигляді теорії відносних переваг) у сучасних умовах. За М.Портером нині порівняльні переваги країн світу реалізуються у вигляді конкурентних переваг їх найбільших компаній (транснаціональних корпорацій). Книги М.Портера «Конкуренція» та «Конкурентна перевага», а також інші широко відомі в світі і нині перекладені й видані українською. Теорія конкурентних переваг М.Портера широко застосовується в міжнародному бізнесі, отже, на часі є застосувати основні положення цієї теорії і до міжнародного туристичного бізнесу.

Літературні джерела та публікації з теми статті в основному охоплюють праці М.Портера [1; 2], посібники автора з міжнародного туристичного бізнесу [3; 4], а також розробки інших учених [5; 6; 7].

Метою статті є показати особливості застосування в туризмі теорії конкурентних переваг М. Портера, зокрема концепції національного ромбу та моделі п'яти сил конкуренції, а також побудови мапи стратегічних груп на прикладі турфірми.

Виклад основного матеріалу. У туризмі знаходять застосування дві концепції М. Портера: 1) концепція національного ромбу; 2) модель п'яти сил конкуренції.

Концепція національного ромбу має метою оцінювання конкурентних переваг галузей, а також виявлення закономірностей їх виникнення, розвитку та занепаду. Підставою такого аналізу є чотири основні поняття (рис. 1): параметри чинників (ресурсів); стратегія фірм, їх структура та суперництво; параметри попиту; спорідненні та підтримуючі галузі. Розглянемо зміст кожного з блоків.

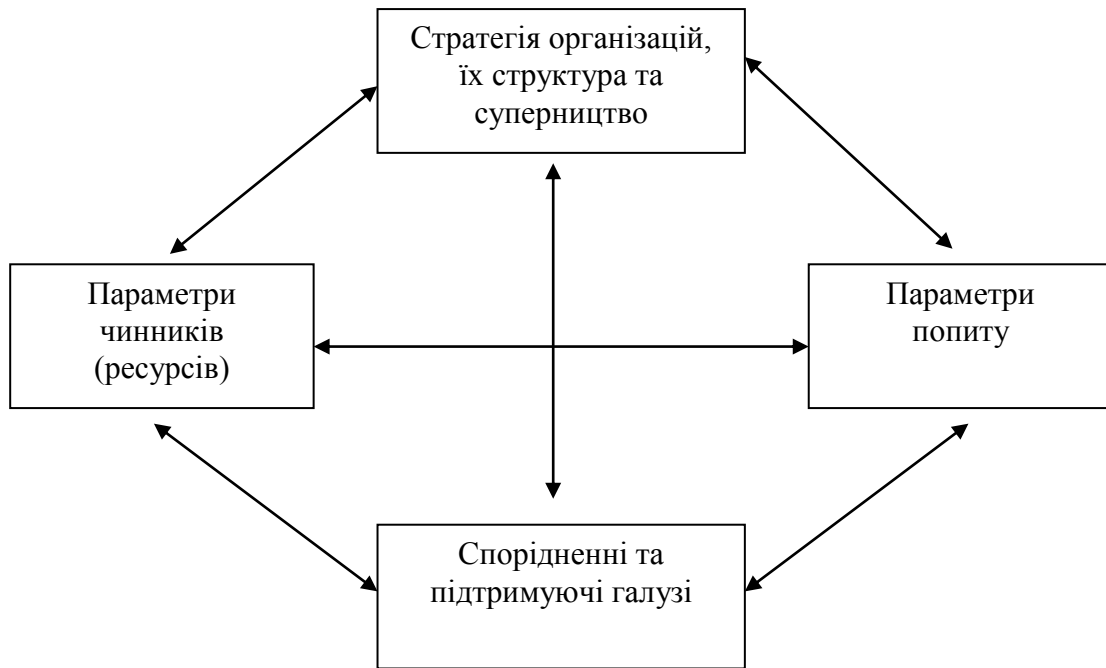


Рис. 1. Детермінанти конкурентної переваги галузі

Параметри чинників – під ними розуміються матеріальні та нематеріальні умови та ресурси, що необхідні до формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі галузі, фірми. До таких чинників належать: робоча сила, природні ресурси, телекомунікація, шляхи тощо. Залежно від параметрів ці чинники можуть виступати або як можливості, або як загрози для фірми. Стратегія фірм в галузі, їх структура та суперництво визначають силу конкуренції в галузі. Параметри попиту – показники, що характеризують вимоги споживачів до якості товару; еластичність попиту за ціною та рівнем доходу; ступінь усвідомлення соціальними групами актуальності певної потреби; національні традиції; фази життєвого циклу товару; структура попиту та його динамічні показники. Споріднені та підтримуючі галузі – це ті, які є споживачами та/або постачальниками даної галузі, що особливо важливо в сфері туристичного бізнесу. До підтримуючих відносяться галузі легкої та харчової промисловості (зокрема, ті що постачають необхідні компоненти

інтер'єру готелів, устаткування, меблі, продукти харчування тощо), транспортного машинобудування, медицини та охорони здоров'я, культури та освіти тощо. Своєю чергою, в кожній галузі є перехресні зв'язки з іншими (приміром, меблева – з лісопереробною, текстильною, шкіряною тощо).

Основна ідея концепції національного ромбу полягає в тому, що конкурентна перевага галузі в межах держави визначається детермінантами конкурентної переваги країни, які суттєво впливають один на одного. До даної моделі М. Портер запроваджує ще два чинника: випадкові події та дії уряду (рис. 2). Під випадковими подіями розуміються: а) техногенні (винаходи; новітні технології); б) економічні (значні коливання цін на ресурси; різкі зміни на світових фінансових ринках або в курсах національних валют; коливання локального та міжнародного попиту); в) політичні (рішення національних та закордонних урядів; війни); г) природно-кліматичні (тайфуни, цунамі, виверження вулканів, погодні аномалії); д) медичні (епідемії).

Під діями уряду (держави) розуміється вплив виконавчої влади на кредитно-грошову, податкову, митну політику в країні. Уряд також визначає норми, стандарти, що можуть впливати як на виробництво товарів та послуг, так і на їхніх споживачів. Крім того уряд є найбільшим замовником у економіці. Його вплив може бути як позитивним, так і негативним.

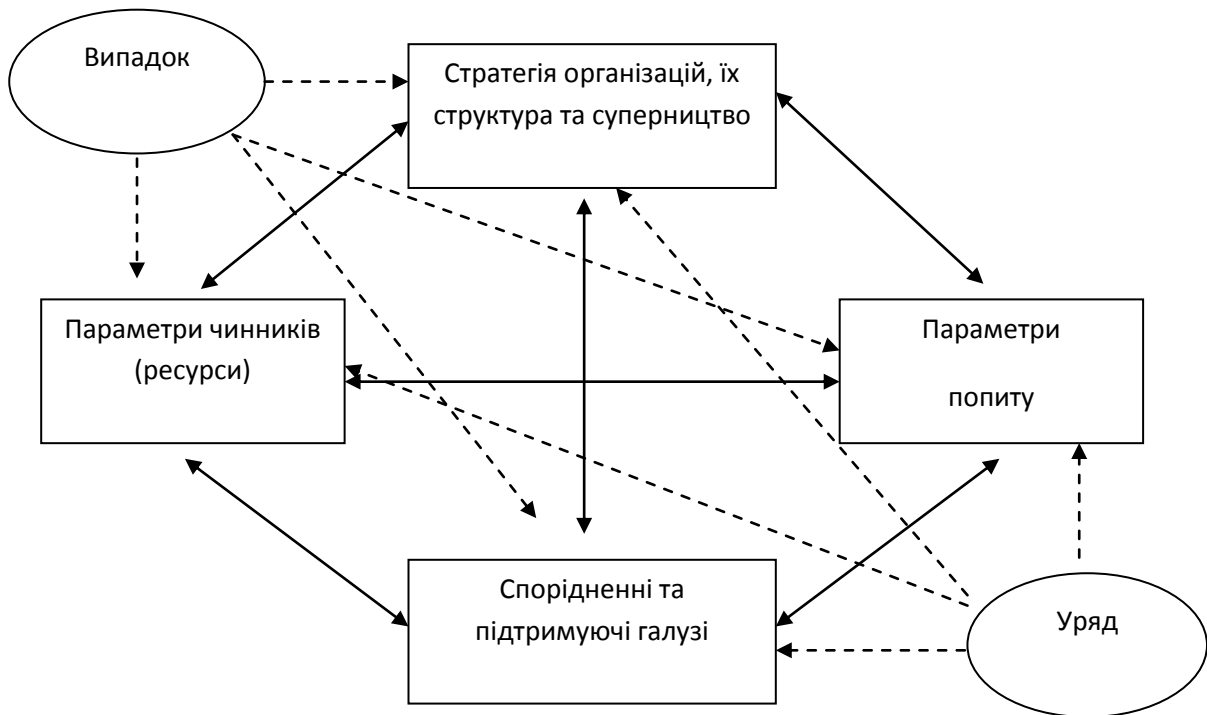


Рис. 2. Загальна система детермінантів конкурентної переваги

Аналіз найбільш ефективних галузей в різних країнах показав, що процес їх формування та розвитку підкоряється певним закономірностям. Для його характеристики був запроваджений термін «галузевий кластер», під яким розуміється неформальне співтовариство галузевих та суміжних компаній, що вирізняються здатністю взаємного посилення конкурентних переваг. Приміром, виникає декілька організацій з високими значеннями конкурентних переваг. За певних зовнішніх умов вони сприяють зростанню своїх компаній – постачальників, перш за все, за рахунок підвищення вимог до якості комплектуючих, щоб забезпечувати споживачів високоякісною продукцією. В даному випадку виникає позитивний зворотній зв'язок та посилюється процес зміцнення конкурентних переваг.

Стійкі конкурентні переваги країни (нації) можуть базуватися лише на міцних конкурентних перевагах її окремих галузевих кластерів. Поява в галузі хоча б однієї організації – прабатька кластеру сприяє зміцненню конкурентноспроможності та конкурентного потенціалу інших галузевих організацій, які, ведучи боротьбу за виживання, посилюють свої конкурентні переваги. За змін детермінантів конкурентної переваги, зокрема за їхнього погіршення, відбувається втрата конкурентних переваг, яка може супроводжуватися розпадом галузевих кластерів.

При застосуванні моделі М. Портера необхідно вміти оцінювати галузь на підставі визначення її основних економічних показників, до яких відносяться: а) ємність ринку (кількість продукції, що може бути реалізована за рік, – у натуральних грошових показниках); б) види конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна); в) темп приросту ємності ринку (у відсотках) та етап життєвого циклу галузі (впровадження, зростання, уповільнення зростання, насиченість, занепад); г) кількість конкурентів та їх ринкові частки; д) вид вертикальної інтеграції (пряма, зворотня); е) величини вхідних та вихідних бар'єрів (у грошовому еквіваленті); є) темп технологічних змін та продуктивних інновацій; ж) ступінь продуктової диференціації в галузі; з) величини ефектів масштабу (виробничого та/або маркетингового); і) галузева чутливість до ступеню завантаження виробничих потужностей; ї) галузева капіталоемність; й) середньогалузева прибутковість.

Приміром, галузь туризму в Україні характеризується швидкими темпами зростання, наявністю всіх видів конкуренції, високою продуктовою диференціацією (різновидами турів) тощо.

Основні економічні показники галузі характеризують її поточний стан, однак вони, навіть проаналізовані в ретроспективі, часто не дозволяють пояснити поточні зміни та не завжди є ефективним інструментом галузевого прогнозування в умовах нестабільності навколишнього середовища.

Для врахування впливу зовнішнього середовища додатково застосовується концепція рухомих сил, яка передбачає, що є параметри

зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрямки та інтенсивність галузевих змін. Аналіз галузевих рухомих сил складається з двох етапів. Перший – це ідентифікація рухомих сил, другий – дослідження їх впливу на зміни в галузі. До рухомих сил відносяться: а) зміни довготривалого темпу зростання галузевої ємності ринку; б) зміни параметрів сегментів споживачів; в) продуктові інновації (приміром, запуск нових турів); г) технологічні зміни; д) маркетингові інновації; е) вхід та вихід з галузі великих організацій (приміром, банкруцтво відомої турфірми влітку 2010 року, Кагіа-тур); є) розповсюдження ноу-хау; ж) посилення глобалізації галузі; з) зміни питомих витрат та ефективності; і) зміни уподобань споживачів та способів використання товарів/послуг (приміром, зміщення інтересів на більш стандартизовані та дешеві варіанти турів); ї) зміни в державному регулюванні; й) зміни суспільної думки, стилю життя; к) зниження/зростання невизначеностей та ризику. Основні рухомі сили галузі називають домінантними, їх кількість звичайно дорівнює трьом-чотирьом.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера охоплює п'ять видів конкуренції: 1) між галузевими організаціями; 2) з боку товарів – замінників; 3) з боку потенційних конкурентів (організацій з інших галузей); 4) конкурентна сила постачальників; 5) конкурентна сила споживачів (рис. 3).

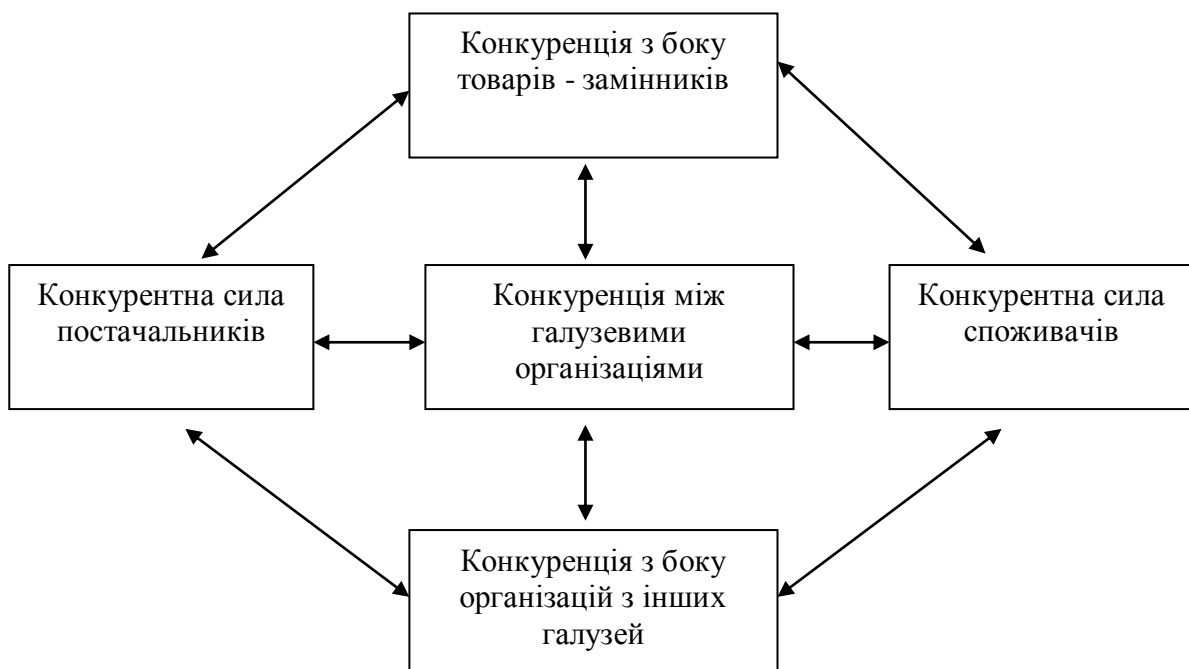


Рис. 3. Модель п'яти сил конкуренції

Найбільш інтенсивна конкуренція має місце між конкурентами в галузі. Як правило, боротьба йде за величину ринкової частки (особливо на етапі галузевого зростання), оскільки в більшості випадків саме цей параметр визначає інші в довгостроковому періоді. У деяких випадках

продукція, що пропонується фірмою, має подібні функціональні характеристики з продукцією, що виробляється іншими організаціями з цієї або іншої галузі. В результаті виникає конкуренція даному товару (послугі) з боку товарів – замінників. Важливим поняттям тут є переключення, тобто перехід середньостатистичного покупця з одного товару на інший – з близьким функціональним призначенням (приміром тури до південних країн). Ймовірність переключення корелює з вартістю переключення та є функцією низки параметрів. За випадку, коли відбувається монотонне переключення споживача з одного товару на товар-замінник (що нерідко буває на практиці), використовують графічне представлення, що описує даний процес у часі у вигляді S-кривих. На рис. 4 зображена гіпотетична S-крива, на осі X представлено час, на осі Y – ємність ринку товару з заданим функціональним призначенням. Крива S відображує процес переключення в часі, при цьому слід відзначити, що ця крива є нормованою по відношенню до загальної ємності ринку (рис. 4).

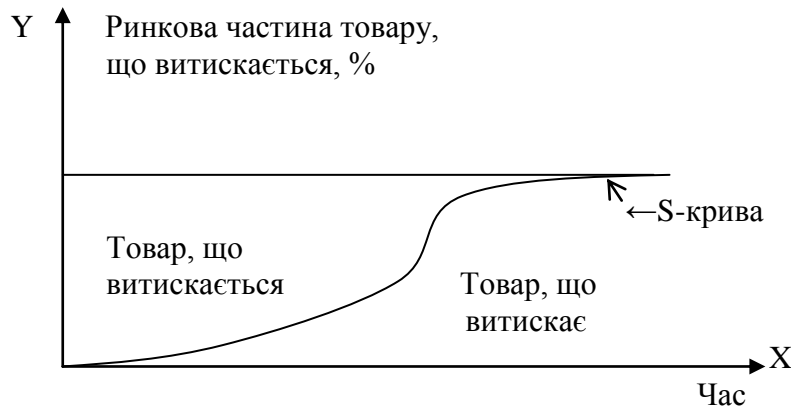


Рис. 4. Заміщуюча S-крива гіпотетичного ринку товару з заданим функціональним призначенням

Конкуренція з боку потенційних конкурентів виникає у випадку ймовірності того, що організації з інших галузей можуть увійти в дану. Загроза з боку потенційних конкурентів корелює з величиною вхідного бар'єру в галузь, специфікою відносин у ній. Висоту вхідного бар'єру визначають наступні параметри: а) виробничий та маркетинговий ефекти масштабу та освоєння; б) існуючі уподобання споживачів, наявність каналів збуту, поставок або вартість їх створення; в) жорсткість державного регулювання. Висота вхідного бар'єру визначається в грошовому еквіваленті. Рішення про входження в галузь приймається на підставі співставлення величини вхідного бар'єру та очікуваних прибутків у довгостроковому періоді. Деякі складники, що визначають висоту вхідного бар'єру, можуть суттєво змінюватися в часі. Приміром, закінчення термінів дії найважливіших патентів має тенденцію знижувати величину вхідного бар'єру. Напроти, вкладення в рекламу, створення

збутових мереж тощо, що здійснюються галузевими організаціями, підвищують його.

Конкурентна сила постачальників зумовлюється тим, що галузеві організації є основними споживачами сировини та комплектуючих, технологій, кадрів, тому постачальники мають можливість здійснювати безпосередній вплив на ефективність їх функціонування. Силу впливу постачальника на споживача визначають такі чинники: а) баланс попиту та пропозиції; б) частка постачальника в загальному обсязі закупівель споживача; в) ступінь спеціалізованості товарів, що закупляються; г) можливість споживача знайти або виробити товар-замінник; д) зацікавленість конкурентів споживача в даному постачальнику; е) наявність товарів-замінників у інших постачальників. Вплив наведених чинників може бути виражений у грошовому еквіваленті, що відображає вартість переключення на іншого постачальника. Чим вона вища, тим більшою є конкурентна сила постачальника та навпаки. Конкурентна сила покупців полягає в тому, що вони визначають попит.

Оцінку позицій галузевих компаній можливо здійснювати по-різному, залежно від переважаючого типу галузевої конкуренції (олігополістична чи монополістична). У випадку олігополістичного ринку доцільно обрати параметри оцінки, описати з їх допомогою основні галузеві організації, після чого виконати відповідний аналіз. Це зробити нескладно, оскільки число параметрів невелике за визначенням.

У випадку монополістичної конкуренції доцільним є застосування тзв. методики мапування стратегічних груп. Ця методика дозволяє представити загальну картину конкуренції та оцінити місце в ній кожної організації. Її ефективність збільшується із зростанням числа конкурентів, коли неможливо ретельно обстежити кожен організацію. Стратегічна група складається з організацій з подібними конкурентними стратегіями та ринковими позиціями. Алгоритм побудови мапи стратегічних груп: а) визначення параметрів, за якими розрізняються галузеві організації, наприклад ціна/якість (висока, середня, низька), масштаб діяльності (локальний, регіональний, національний, глобальний), ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна), ширина асортиментної лінії (широка, середня, вузька) тощо; б) нанесення на мапу з осями точок, що відповідають організаціям; в) віднесення організацій, що знаходяться близько, до стратегічних груп та їх графічне виокремлення.

У процесі вибору основних параметрів слід врахувати, щоб вони не сильно корелювали між собою, але при цьому були інформативними та надійними. У випадку, коли може бути обрано декілька слабо корелюючих параметрів, слід побудувати мапу для кожної пари. Карта стратегічних груп допоможе в прогнозі конкурентних позицій компаній, що знаходяться в групах, за зміни зовнішніх умов. Для одних груп ці зміни є сприятливими, для інших – нейтральні, для третіх – небезпечні. Чим ближче стратегічні групи розміщені, тим інтенсивнішою є конкуренція між

ними. Найсильніша конкуренція спостерігається між організаціями, що належать до однієї групи, та організаціями найбільш близьких стратегічних груп. У випадку, коли стратегічні групи знаходяться далеко, конкуренція між ними слабка. На рис. 5 наведена мапа стратегічних груп для гіпотетичної галузі.

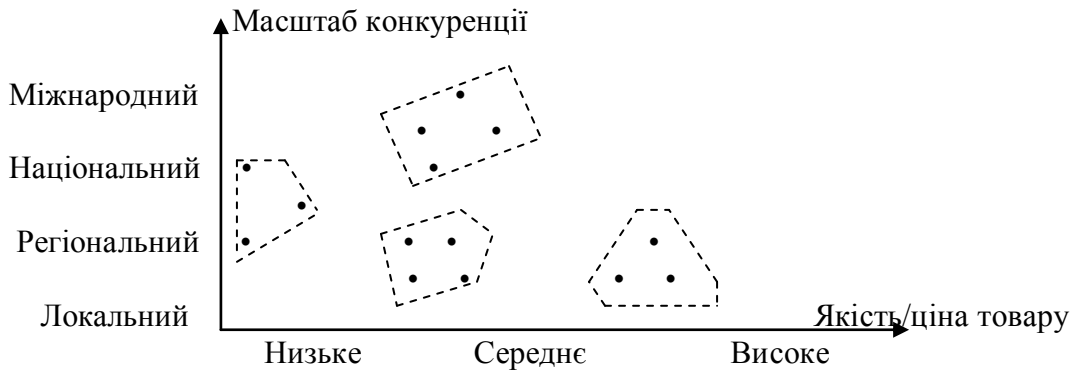


Рис. 5. Карта стратегічних груп для організацій з гіпотетичної галузі

При оцінці конкуренції необхідно вміти оцінювати зміну її параметрів у майбутньому. Особливо важливо для організації знати або передбачати, до яких дій можуть вдатися її найближчі конкуренти. Не варто сподіватися на перемогу без розвідки та оцінки поведінки та планів супротивників – конкурентів. Прогнозування дій конкурентів можливе на підставі складання їх стратегічних профілів. При цьому найважливішими параметрами є:

1. Масштаб конкуренції: локальний, регіональний, національний, міжнародний, глобальний.
2. Стратегічні наміри: залишатися домінуючим лідером; обігнати галузевого лідера; бути в числі першої п'ятірки; увійти до десятки лідерів; випередити конкретного конкурента; зберегти наявну позицію; вижити.
3. Цілі щодо ринкової частки: розширення шляхом внутрішнього зростання; розширення через набуття нових організацій; збереження ринкової частки (зростання пропорційно зростанню ринку); втрата ринкової частки та зростання прибутковості.

Розглянемо особливості використання моделі п'яти сил конкуренції та побудови мапи стратегічних груп на прикладі, турфірми S. Щоб оцінити конкуренцію між турфірмами даної галузі, приміром за напрямком Італія, слід попередньо обрати основні характеристики, які потім використовуватимуться для побудови мап стратегічних груп. Такими характеристиками є: а) ціна; б) комісійні для турагенцій; в) гнучкість надання послуг, зокрема з проживання, транспорту, строків перебування, сервісу за замовленням клієнта. Оцінюючи ці характеристики в балах у сукупності з видами ринків, на яких працюють фірми-конкуренти (табл. 1),

можна оцінити їх конкурентні позиції та побудувати мапу стратегічних груп, використовуючи різні комбінації ознак (рис. 6).

Табл. 1.

Основні порівняльні характеристики турфірм

Характеристика	Турфірма				
	S	1	2	3	4
Ціна (8 днів / 7 ночей), євро.	700-800	750	810	650-780	від 950
Комісійні	Високі	Низькі	Високі	Середні	Високі
Гнучкість надання послуг, балів	П, Т, СР, С 4	П, Т, СР 3	П, С, СР 3	П, Т 2	П, Т, СР, С 4
Ринок	Національний	Регіональний	Регіональний	Локальний	Національний

Примітки: 1, 2, 3, 4 – фірми-конкуренти; П - проживання, Т - транспорт, СР - строк перебування, С - сервіс

Аналізуючи табл. 1 можна поділити турфірми на такі групи:

1. Фірми, що працюють на регіональному ринку та орієнтовані на „змішаного” споживача (турфірми 1 та 2);
2. Фірми, що орієнтовані на споживачів із середнім рівнем доходів (турфірма 3);
3. Фірми, що орієнтовані на людей з високим та середнім рівнями доходів (турфірми S, 4).

Звідси витікає висновок: фірма S займає лідируючу позицію, оскільки має високий ступінь гнучкості, працює з основною масою населення – споживачами з середнім рівнем доходу, пропонує високі комісійні турагенціям та знижує ціни за можливістю, щоб привабити споживачів з низькими доходами. На базі цих даних побудована мапа стратегічних груп (рис. 6).

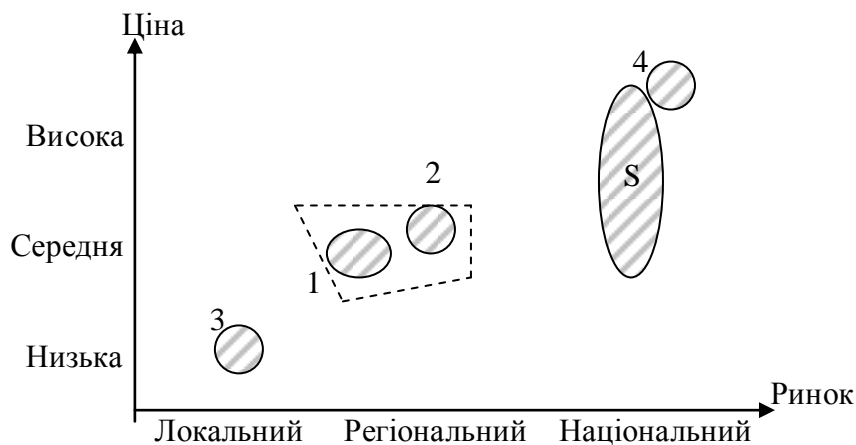


Рис. 6. Мапа стратегічних груп

Аналізуючи конкурентну силу споживачів (на прикладі турфірми S), прослідковується тенденція переходу від споживачів з високим рівнем доходу до споживачів з середнім рівнем доходу. Через консерватизм клієнтів фірма змушена обмежуватися їх певним колом, а враховуючи специфічність туристичного бізнесу (сезонність) – орієнтуватись і на регіональні ринки.

Розглядаючи конкуренцію з боку товарів – замінників, слід звернути увагу на тури, що надають задоволення тих самих потреб клієнтів, але в інший спосіб. У цьому випадку рекомендується збільшити привабливість свого товару (якість, ціну, новизну, принципові відмінності).

Конкуренція з боку постачальників може аналізуватися з погляду необхідності звертання та можливості заміни у випадку загострення відносин з постачальником (приміром, відомою авіакомпанією). Значимість постачальника в продукті фірми змушує враховувати конкурентно-спроможність та позиції даного постачальника серед інших.

Конкуренція з боку фірм інших галузей пов'язана з тим, що вони хочуть зайнятися турбізнесом заради збільшення прибутків. У випадку, що розглядається, вони не можуть являти велику загрозу для фірми S, оскільки не мають подібного досвіду праці в сфері туризму.

Майже завжди можливо визначити, яка фірма є на даний момент лідером, але значно складніше визначити, хто їм буде в перспективі, оскільки сьогоднішні лідери не завжди автоматично стають ними в подальшому, хоча мають на це більші шанси в порівнянні з іншими галузевими організаціями. Щоб оцінити перспективні позиції турфірми з погляду впливу об'єктивних чинників, можна використати поняття вигідного чи не вигідного позиціювання, яке визначається поточним розміщенням організації на мапі стратегічних груп та рухомими силами галузі.

Висновки. Туристичний бізнес, як і кожний інший вид підприємницької діяльності в сучасному світі, повністю підкоряється дії теорії порівняльних переваг М.Портера. Зокрема в туризмі знаходять безпосереднє застосування концепції національного ромбу та модель п'яти сил конкуренції. За допомогою останньої та карти стратегічних груп можна оцінити ступінь конкуренції між турфірмами в галузі, визначити міцність ринкової позиції власної фірми, проаналізувати конкурентну силу споживачів, постачальників, конкуренцію з боку товарів замінників та фірм інших галузей, а також дати прогноз перспективних позицій турфірми на італійському ринку з урахуванням впливу об'єктивних чинників та рухомих сил галузі. Такі дослідження допоможуть турфірмі впевненіше відчувати себе в ринкових умовах, зміцнити конкурентоспроможність фірми та її продукції, успішно протистояти кризовим та іншим форс-мажорним впливам.

2. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес, 2008. – 715 с.
3. Смирнов І.Г. Бізнесові основи міжнародного туризму / навч. пос. І.Смирнов. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2007. – 127 с.
4. Смирнов І.Г. Міжнародний туристичний бізнес: навч.-метод. пос. / І.Смирнов, Н.Фоменко. – І-Ф.: Галицька академія, 2009. – 155 с.
5. Вавилова Е.В. Основы международного туризма: уч. пос. / Е.Вавилова. – М.: Гардарики, 2005. – 160 с.
6. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник / Н.Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 202 с.
7. Холлоуей Дж.К. Туристический бизнес: пер. с англ. / Дж.Холлоуей, Н.Тейлор. – К.: Знання, 2007. – 798 с.