

МЕТОДИКА КОНКУРЕНТНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У ЛАНЦЮГУ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ

© Сивак Р.Б., 2008

Запропоновано методика конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності продукту.

The range of methods of value creation chain members competitive identification is developed.

Постановка проблеми. Зміни у філософії управління бізнесом і трансформація конкурентних відносин спонукають до поглиблення досліджень економічної сутності ланцюгових ринкових відносин з метою виявлення причин домінування одних і краху інших учасників ринку, а також вироблення моделей їх конкурентної поведінки.

Трансформація відносин конкуренції призвела до виникнення її нових форм: конкуренції ланцюгів створення цінності на товарних ринках, основною конкурентною перевагою яких є сукупна цінність кінцевого продукту та внутрішньоланцюгової конкуренції між учасниками ланцюга за максимальну винагороду, де конкурентною перевагою ланок є додана цінність, сформована бізнес-процесами конкретного учасника.

Зазначені форми конкуренції взаємопов'язані та взаємозалежні, оскільки досягнення конкурентних переваг акумулюється в сукупній цінності продукту, сформованій з часток доданої цінності, що створюються окремими бізнес-процесами учасників ланцюга. Особливістю зазначених форм конкуренції є активна позиція споживача стосовно конкурентного процесу: він обирає не лише створену сукупну цінність за визначеними критеріями, а й рівень можливого власного впливу на бізнес-процеси, що її формують.

Займаючи певну конкурентну позицію через максимізацію цінності продукту у своїй ланці ланцюга, компанія робить внесок у кінцеву цінність продукту, що створюється бізнес-процесами ланцюга. Саме ця додана цінність продукту зміцнює конкурентні позиції компанії всередині ланцюга і є основною конкурентною перевагою у внутрішньоланцюговій конкурентній боротьбі за розподіл винагороди, тобто:

- доданої цінності компанії, яка проявляється в одержаному прибутку та збільшенні ціни компанії;
- цінності для працівників, відображеній у мотиваційних елементах.

Актуальність і важливість дослідження поведінки учасників ланцюгів створення цінності, а також відсутність науково обґрунтованих підходів до їх конкурентної ідентифікації як бази для розподілу сукупної винагороди потребує вироблення методів ідентифікації кожної ланки ланцюга з урахуванням зміни природи споживача, трансформації природи самого підприємства, міграції центрів привабливості бізнесу і, відповідно, центрів конкуренції всередині ланцюга.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковцями вироблено значну кількість методичних підходів щодо конкурентної ідентифікації різноманітних учасників ринку, визначення конкурентної позиції, підприємств, їх конкурентного статусу тощо. Серед відомих дослідників у цій сфері доцільно виділити праці Ф. Котлера [2], М. Портера [3], П. Дойля [1], Р. А. Фатхутдінова [4] та інших зарубіжних і вітчизняних дослідників конкурентних відносин. До того ж зважаючи на виникнення нових форм конкуренції і, відповідно, актуалізацію проблеми ідентифікації ланок ланцюгів створення цінності у внутрішньоланцюговій конкуренції, вважаємо необхідним запропонувати власний методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга. Він

розвиває і конкретизує сформульовані нами концептуальні засади логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності і доводить теоретичні висновки до рівня прикладних розробок.

Формулювання цілей статті. Запропонувати методику конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності продукту.

Виклад основного матеріалу. Реалізацію сформованого нами методичного підходу до конкурентної ідентифікації учасника ланцюга створення цінності у внутрішньоланцюговій конкуренції доцільно здійснювати за схемою, поданою на рис. 1.

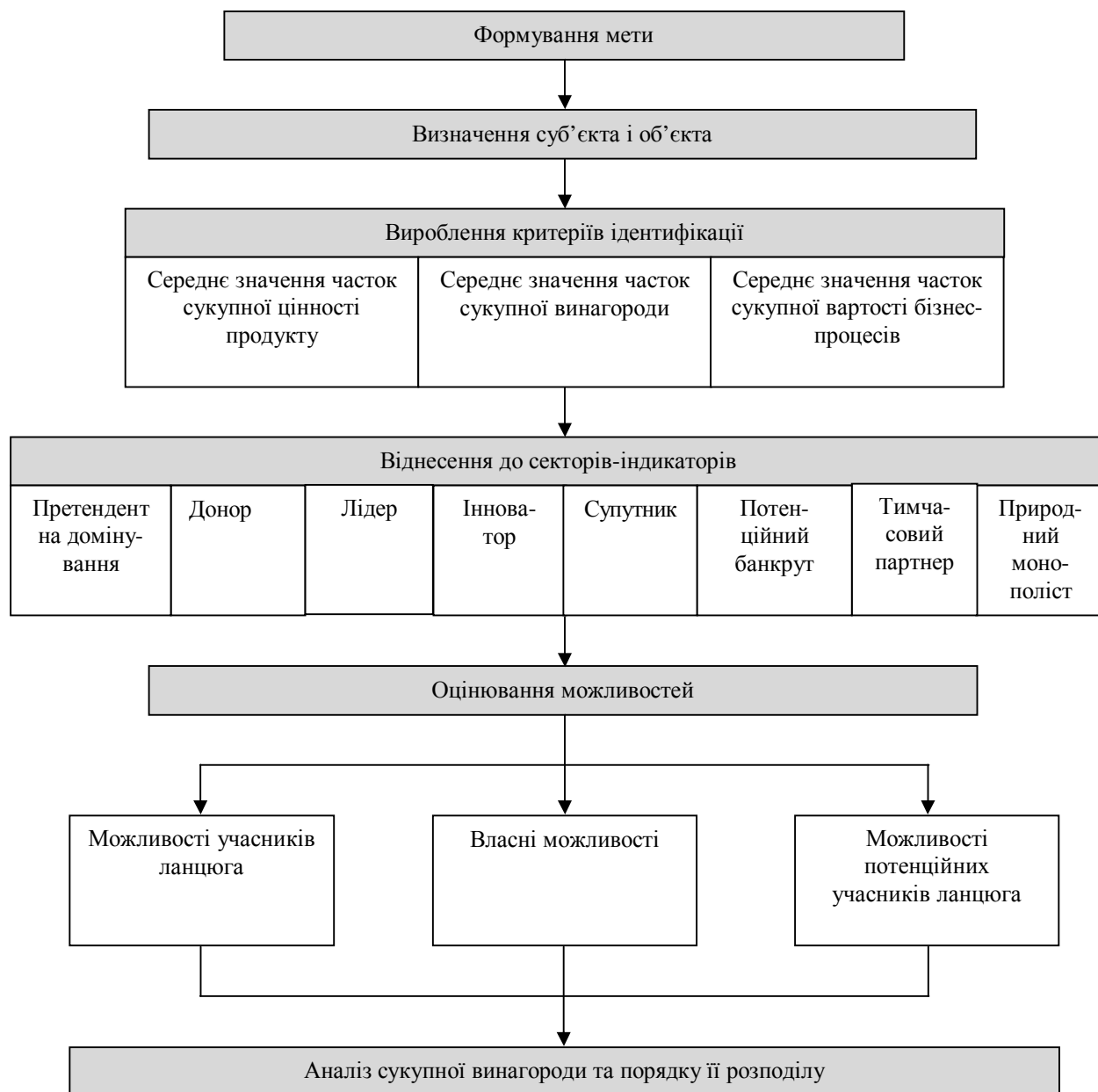


Рис. 1. Схема методики конкурентної ідентифікації підприємства у ланцюгу створення цінності

1. Формулювання мети конкурентної ідентифікації учасників ланцюга.

Основною метою конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності є виявлення реального стану і потенційних можливостей кожного підприємства, що конкурує у ланцюгу в розрізі його бізнес-процесів, шляхом виявлення створеної доданої цінності продукту кожним учасником та визначення розміру отриманої ним винагороди.

Конкурентна ідентифікація є засобом визначення власного конкурентного статусу та конкурентного статусу інших учасників ланцюга для вироблення варіантів стратегічної поведінки в ланцюгу та за його межами.

2. Визначення об'єкта і суб'єкта внутрішньоланцюгової конкуренції.

Враховуючи сформульовані нами теоретичні висновки і узагальнення емпіричних досліджень бізнес-процесів створення цінності, вважаємо, що об'єктом внутрішньоланцюгової конкуренції є сукупна винагорода, яку сплачує споживач за отриману сукупну цінність, створену в ланцюгу. Суб'єктами конкуренції всередині ланцюга створення цінності є існуючі та потенційні його учасники або їх структурні підрозділи, бізнес-процеси яких створюють чи можуть створювати частину сукупної цінності продукту ланцюга, впливаючи цим на ступінь його конкурентоспроможності на продуктових ринках.

Для вдалого проведення конкурентної ідентифікації необхідно відстежити повний шлях проходження продукту через усі бізнес-процеси ланцюга створення цінності.

3. Вибір критеріїв конкурентної ідентифікації учасників ланцюга.

Практична реалізація сформульованої у підрозділі 3.1 логістичної моделі управління ланцюгами створення цінності дозволяє запропонувати для конкурентної ідентифікації учасників ланцюга поєднання трьох важливих критеріїв:

- середнє значення часток сукупної цінності продукту, створеної учасниками ланцюга;
- середнє значення часток сукупної винагороди, отриманої підприємствами-учасниками ланцюга;
- середнє значення часток сукупної вартості бізнес-процесів учасників ланцюга створення цінності.

Поєднання цих критеріїв дає змогу побудувати графічну тримірну модель конкурентного простору ланцюга, яка дозволяє визначити конкурентну позицію учасника ланцюга на основі агрегованої його оцінки. Причому конкурентний простір складається із восьми секторів-ідентифікаторів учасників ланцюга, і належність до певного сектора зумовлює вибір ним у майбутньому певного типу конкурентної поведінки (див. рис. 2).

4. Віднесення підприємств-учасників ланцюга до секторів-ідентифікаторів.

Для секторів-ідентифікаторів визначено конкретні ознаки і встановлено такі межі:

4.1. Претендент на домінування в ланцюгу (сектор 1) створює велику частку цінності (вищу від середньої), проте не отримує за цю цінність відповідної (пропорційної) частки сукупної винагороди. Він має міцні позиції у ланцюгу через низьку частку понесених сукупних витрат порівняно з часткою створеної сукупної цінності. За сприятливого розвитку конкурентного простору та гнучкої конкурентної політики претендент на домінування має шанси на збільшення винагороди та перехід у сектор лідерів. Характерними конкурентними заходами претендентів можуть бути:

- спроби поглинання низьковартісних, однак винагородомістких, бізнес-процесів;
- прагнення до зміни принципів розподілу сукупної винагороди у ланцюгу.

Низька частка витрат у бізнес-процесах з створення цінності є на тривалий час гарантованим захистом претендентів на домінування від конкурентів – учасників ланцюга. Найбільшою загрозою для учасників ланцюга із статусом претендента є втрата позицій у формуванні (підтримуванні) внеску до створення сукупної цінності продукту.

Проведений аналіз ланцюга створення цінності за участю регіональних виробників ВАТ “Бровар” та ВАТ “Опілля” дав змогу ідентифікувати ТОВ “Брок Інформ” як претендентом на домінування у ланцюгу.

4.2. Донор ланцюга (сектор 2) створює високу частку цінності та має високі витрати у бізнес-процесах, однак, не отримує належної (як мінімум, пропорційної) частки сукупної винагороди. Бізнес-процеси донора є найменш привабливими для конкурентів через їх високий рівень витрат, однак, усвідомлюючи неможливість існування ланцюга без такого важливого учасника, інші ланки мають прагнути до підтримування життєдіяльності донора через справедливий розподіл сукупної винагороди. До того ж за наявності нереалізованих з певних причин (наприклад, управлінської чи

інноваційної неспроможності) резервів скорочення витрат та з огляду на залежність від них ланцюга загалом бізнес-процеси донора можуть стати об'єктом внутрішньоланцюгової конкурентної боротьби. Прикладом такої конкурентної поведінки є поглинання окремих виробничих підприємств національними пивними компаніями.

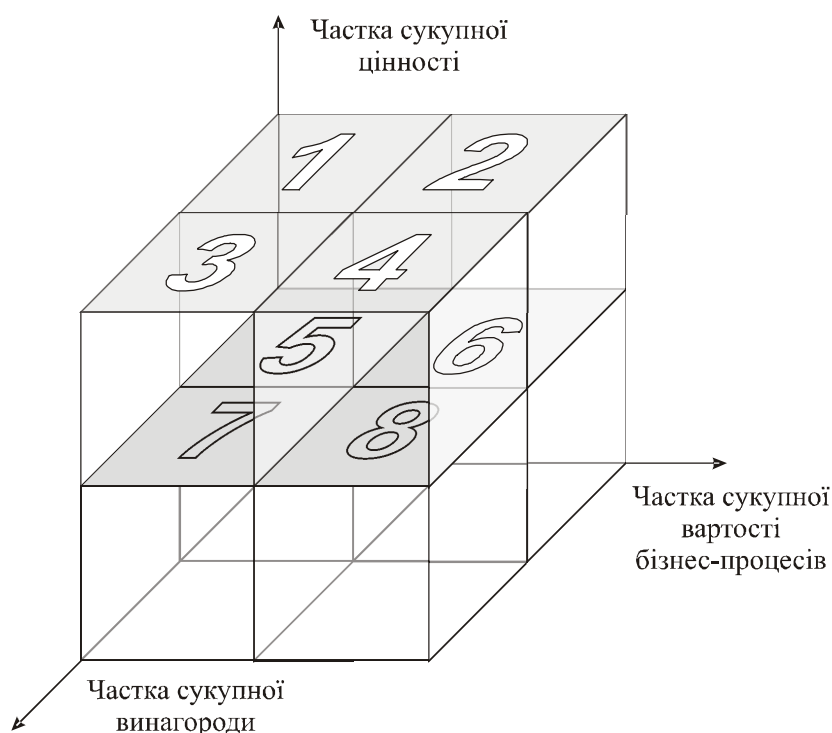


Рис. 2. Конкурентний простір ланцюга створення цінності

У разі існування цілісної системи управління та з метою підтримання життєздатності і конкурентоспроможності ланцюга загалом його лідери повинні збалансувати розподіл сукупної винагороди за частину сукупної цінності, створеної донором. У такому разі проявляється партнерський характер внутрішньоланцюгової конкуренції.

Апробація методики дала змогу ідентифікувати ВАТ “Опілля” як донора ланцюгів, ланками яких він є.

4.3. Лідер ланцюга (сектор 3) володіє передовими управлінськими інноваційними технологіями, що дає змогу йому при низькій частці у сукупних витратах створювати значну (домінуючу) частку сукупної цінності та отримувати відповідну (а здебільшого завищену) частку сукупної винагороди. Лідер ланцюга має сильні конкурентні позиції, і його головним конкурентом є претендент, який прагне до збільшення своєї частки у сукупній винагороді. З огляду на свій конкурентний статус лідер ланцюга прагне домінувати у визначенні правил поведінки у ланцюгу, встановленні способів і процедур розподілу сукупної винагороди та закріпленні своєї домінуючої позиції, оскільки він найбільше зацікавлений у конкурентоспроможності ланцюга загалом. Великі частки цінності та винагороди спонукають лідера до підтримування ланцюга, перебирання на себе значної відповідальності за його успішне функціонування та, відповідно, диктату у визначенні правил розподілу сукупної винагороди.

Серед учасників ланцюгів, чий бізнес-процеси створення цінності були об'єктами нашого дослідження, у якості лідерів ідентифіковано ВАТ “Бровар” і гуртового посередника ТОВ “Ровекс”.

4.4. Інноватор ланцюга (сектор 4) має високі значення за трьома критеріями ідентифікації. Володіючи високою часткою винагороди та створюючи високу частку сукупної цінності, він, зважаючи на значні масштаби діяльності, несе порівняно невеликі витрати на створення одиниці цінності, хоча частка його сукупних витрат в абсолютних вимірах доволі істотна. Дослідження

характеру витрат інноватора дозволяє зробити висновок: якщо високий рівень витрат пов'язаний з процесами, що не створюють чи створюють непропорційно малу частку цінності, то їх ліквідація дозволить інноваторові перейти у ранг лідера. З іншого боку, якщо ці витрати обумовлені інноваціями, спрямованими на впровадження додаткових бізнес-процесів щодо зростання цінності, то інноватор може отримати монополічне становище у ланцюгу на певний період часу (або стабілізувати такий статус), витіснивши при цьому інших учасників ланцюга.

Такий підхід до ідентифікації інноваторів не є традиційним, оскільки поєднує ознаки підприємств з масовим і великосерійним виробництвом, а також окремі типові характеристики інноваційних (венчурних) підприємств. Крім того, дослідження галузевих тенденцій розвитку ланцюгів створення цінності показали, що можливими успішними варіантами переходу у сектор інноваторів є процеси злиття і поглинання підприємств секторів донора і лідера. Прикладом реалізації таких стратегічних рішень є створення чотирьох національних пивних компаній: “САН Інтербрю Україна”, “ВВН Україна”, “Донецька пивна група “Сармат”, ЗАТ “Оболонь”. Кожна із згаданих компаній є монополістом у сформованих нею ланцюгах створення цінності.

Проведений нами аналіз ланцюгів створення цінності, сформованих за участю регіональних виробників ВАТ “Опілля” і ВАТ “Бровар” не дозволив ідентифікувати жодного його учасника як інноватора ланцюга, хоча кожне із зазначених підприємств є потенційним інноватором.

4.5. Супутник (сектор 5) має найнижчі значення за трьома критеріями ідентифікації. Підприємства-учасники ланцюга, що належать до сектора супутників, мають, як правило, найменший вплив на сукупну цінність і реалізують допоміжні та забезпечуючі бізнес-процеси. Найчастіше підприємства такого типу беруть участь у ланцюгу на засадах довгострокового аутсорсингу. Підприємства-супутники не мають змоги впливати на принципи розподілу сукупної винагороди, задовольняючись обумовленим, погодженим з домінуючими учасниками розміром винагороди. Допоміжний і забезпечувальний характер бізнес-процесів супутника унеможливає його міграцію до привабливіших секторів конкурентного простору, оскільки його вплив на сукупну цінність продукту є незначним.

Поведінка таких учасників відрізняється прагненням не допустити потенційних конкурентів до ланцюга і унеможливити вигідність виконання своїх бізнес-процесів іншими учасниками ланцюга.

Прикладом бізнес-процесів підприємств-супутників у ланцюгах створення цінності є виготовлення і обмін тари, інформаційний супровід, клінінгові послуги.

4.6. Потенційний банкрут (сектор 6), не створюючи вищої за середню частки сукупної цінності, не отримує, відповідно, високої частки винагороди, проте несе значні (непропорційні) витрати. Потенційний банкрут використовує застарілі бізнес-процеси, при яких вартість досягнення конкретного (заданого) результату значно перевищує відповідні показники домінуючих учасників. Прагнення провести реінжиніринг бізнес-процесів як можливого варіанта поведінки потенційного банкрута нівелюється низькою часткою отримуваної сукупної винагороди, а також конкурентним тиском з боку домінуючих учасників ланцюга. Становище потенційного банкрута ускладнюється відсутністю мотивації до його збереження і підтримування з боку домінуючих учасників, які можуть перебрати на себе виконання бізнес-процесів банкрута зі значно вищими показниками ефективності.

4.7. Тимчасовий партнер (сектор 7) має високі значення за одним з трьох критеріїв ідентифікації – часткою сукупної винагороди. Не вкладаючи значних ресурсів у створення сукупної цінності, тимчасовий партнер користується ситуаційними прогалинами серед бізнес-процесів ланцюга і отримує непропорційно високу частку сукупної винагороди. Існування таких тимчасових партнерів мотивує інших учасників ланцюга до побудови інтегрованої системи управління ланцюгом створення цінності з метою унеможливлення зростання впливу тимчасового партнера на розподіл сукупної винагороди.

Поведінка тимчасового партнера базується на прагненні витіснити з ланцюга підприємства-супутники, що забезпечить імовірність виконання їх бізнес-процесів. Відсутність конкурентів у секторі 5 дозволяє тимчасовим партнерам сподіватися на високий рівень винагороди, залишаючись у секторі 7.

4.8. Природний монополіст (сектор 8), не створюючи вищої за середню частки сукупної цінності, отримує високу частку винагороди і несе значні витрати на виконання своїх бізнес-процесів. Присутність монополіста у ланцюгу обумовлюється технологічною необхідністю, а висока частка сукупної винагороди визначається, насамперед, монопольним становищем та неможливістю або економічною недоцільністю виконання учасниками ланцюга його бізнес-процесів. Враховуючи це, поведінка підприємств, що належать до сектора 8, не відзначається різноманітністю конкурентних дій. Своєю чергою, інші учасники ланцюга отримують значну мотивацію для технологічного реінжинірингу з метою мінімізації чи повного нівелювання впливу бізнес-процесів природного монополіста на сукупну цінність продукту. Зазвичай, природними монополістами є постачальники енергетичних та природних ресурсів. Яскравим прикладом природного монополіста, що має істотний вплив на ланцюг створення цінності, у ланцюгах ринку пива є постачальники води.

5. Оцінювання можливостей учасників ланцюга.

5.1. Визначення бізнес-процесів, що створюють цінність, в розрізі кожного учасника.

5.2. Визначення частки сукупної цінності, яку створюють ці бізнес-процеси.

5.3. Виявлення бізнес-процесів, що не створюють доданої цінності, в розрізі кожного учасника.

5.4. Визначення потенційних процесів-замінників, які можуть бути створені іншими учасниками:

- визначення розміру можливої винагороди, яку очікують потенційні виконавці цих бізнес-процесів, та порівняння її із власною винагородою;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння їх із власними витратами;
- прогнозування можливої недоотриманої вигоди від втрати конкретною ланкою ланцюга окремих бізнес-процесів;
- визначення зміни конкурентного простору внаслідок таких дій.

6. Визначення власних можливостей.

Виявлення можливостей виконання бізнес-процесів інших учасників ланцюга власними силами:

- визначення розміру можливої винагороди, яку можна одержати за створену цінність цими бізнес-процесами та її порівняння із винагородою, яку одержують інші учасники;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння з витратами інших учасників;
- визначення зміни конкурентного середовища внаслідок таких дій;
- виявлення можливості входження у інші ланцюги та рівня загрози протидії інших учасників нинішнього ланцюга цьому входженню.

7. Визначення можливостей потенційних учасників ланцюга.

7.1. Виявлення потенційних учасників ланцюга, які можуть запропонувати виконання ідентичних бізнес-процесів з створення цінності:

- визначення розміру можливої винагороди, яку очікують потенційні виконавці цих бізнес-процесів та її порівняння із власною винагородою;
- визначення можливих витрат на виконання цих бізнес-процесів та порівняння із власними витратами;
- дослідження зміни конкурентного простору внаслідок таких дій.

7.2. Виявлення бар'єрів входження у ланцюг для учасників ринку, що працюють на одному цільовому сегменті, мають аналогічні бізнес-процеси і здатні створити конкуренцію традиційним учасникам ланцюга.

Бар'єри входження у ланцюги можуть бути подолані шляхом витіснення із ланцюга компаній із аналогічними бізнес-процесами чи передачі частини бізнес-процесів існуючих ланок потенційним учасникам з огляду на доцільність та ефективність логістичного аутсорсингу. У першому

випадку додатковою перешкодою витіснення є можлива довіра до існуючого партнера по ланцюгу та часткове взаємопроникнення бізнес-процесів. Така взаємодія допускає обмін закритою інформацією, що може спричинити загрозу втрати її конфіденційності і зменшити конкурентоспроможність ланцюга загалом. Очевидно, найвищий рівень довіри між учасниками ланцюга та інтенсивний обмін закритою інформацією є ключовою перешкодою входження нових учасників та одночасно захистом існуючих ланок від конкурентного впливу на ланцюг на цільових сегментах ринку товарів чи послуг. На наш погляд, це додатково підтверджує думку про доцільність зміни компанієцентричного підходу до розгляду конкурентних відносин і переміщення акцентів на конкуренцію між ланцюгами, до яких ці компанії належать.

Важливим протиріччям такої конкуренції може бути входження однієї компанії до конкуруючих між собою ланцюгів. У цьому випадку важливо не втратити обсяги продажів та здійснювати моніторинг ринку на предмет виникнення конкуренції між власними продуктами, цінність яких створюється у різних ланцюгах. Учасники кожного ланцюга спонукатимуть компанію вийти з інших конкуруючих ланцюгів з метою зменшення конкурентоспроможності цих ланцюгів, що додатково усуватиме можливість втрати конфіденційності інформації.

У пивній галузі існує практика входження пивних компаній до національних торговельних мереж, що конкурують на споживчих ринках. Компанії-виробники намагаються бути представленими у всіх торговельних мережах і тому не можуть надавати пріоритетного значення одному із ланцюгів, що діють на ринку. Це зменшує їх важливість як джерела конкурентоспроможності ланцюга і, відповідно, послаблює їх конкурентні позиції всередині ланцюга.

8. Аналіз сукупної винагороди та порядку її розподілу.

8.1. Виявлення тенденцій зміни сукупної винагороди та чинників, що її визначають.

8.2. Визначення рівня впливу кожного із учасників ланцюга на процес розподілу винагороди за сукупну створену у ланцюгу цінність.

8.3. Оцінка відповідності отриманої частки винагороди частці створеної цінності та частці у понесених сукупних витратах.

8.4. Встановлення структури винагороди, одержаної кожним учасником (з можливим ранжуванням важливості складових винагороди).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропонована методика конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності дає змогу сформувати інформаційну базу для вироблення стратегії конкуренції конкретного підприємства у цьому ланцюгу, а також побудувати модель оптимального розподілу сукупної винагороди між ланками ланцюга.

1. Дойль П. *Маркетинг-менеджмент и стратегии* / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 2. Котлер Ф. *Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок*. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2001. – 272 с. 3. Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес букс, 2005. – 715 с. 4. Фатхутдінов Р.А. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление*. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.