

Стратегічний аналіз п'яти сил портера для підприємств зі сфери обслуговування

Володимир Момот

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна,
e-mail: vmotot@duan.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7512-8979*

Володимир Сапін

*аспірант спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна,
e-mail: kelton@kelton.com.ua*

На сучасному етапі економічного розвитку в Україні спостерігається динамічне збільшення частки обсягу послуг в загальному обороті підприємств, які відносяться до сфери обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку. Починаючи з 2014 року процес цих змін є системним й не випадковим, про що свідчать наші попередні дослідження [1] та [2]. У власну чергу то є вагомою причиною для пошуку причин виникнення такої динаміки не серед внутрішніх факторів діяльності підприємств, а серед зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на них та не є результатом їх власних дій чи прийнятих рішень.

Фундаментальна та загальновизнана модель для стратегічного аналізу, що в повній мірі дозволяє оцінити всі ринкові зовнішні фактори базується на теорії п'яти сил Портера, котра розроблялася Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі починаючи з 1979 року [3]. Ця теорія є базовою в арсеналі інструментів дослідження стратегії та дозволяє отримати загальні уявлення про конкурентний стан та привабливість галузі в цілому. Серед відомих обмежень використання даної моделі, є те, що її можна застосовувати для стратегічного аналізу тільки в межах окремої галузі, тобто якщо підприємство веде діяльність у різних галузях, цю модель треба застосовувати для кожної з них окремо.

Теорія п'яти сил Портера вводить три сили «горизонтальної» конкуренції: *потенціал появи продуктів замінників, потенціал появи нових учасників ринку, рівень внутрішньої конкурентної боротьби та дві «вертикальні» сили: ринкова сила постачальників та ринкова сила споживачів* [3]. Метою даної роботи є дослідження проявів основних конкурентних сил, що описуються моделлю Портера для кожного з напрямів, у яких підприємства зі сфери обслуговування здійснюють свою економічну діяльність, та інтегрована оцінка стану конкурентного середовища для підприємств з обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку.

Діяльність підприємств з ремонту й обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку можна розділити на два основні напрямки: надання послуг та продаж товарів. Даний розподіл за категоріями (галузями) в розрізі кодів видів економічної діяльності (КВЕД) має наступний вигляд:

- Категорія «Послуги» до якої входять послуги з обслуговування оргтех-

ніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку: 95.1; 95.11; 95.12.

- Категорія «Торгівля» до якої входить продаж оргтехніки, комп'ютерної техніки, та обладнання зв'язку: 46.5; 46.51; 46.52.

Додаткову конкуренцію у продажі товарів їм складають підприємства, що ведуть свою основну діяльність в інших напрямках господарювання:

- Категорія «Роздрібна торгівля», до якої входять підприємства, що займаються продажем оргтехніки, комп'ютерної техніки, та обладнання зв'язку у спеціалізованих магазинах: 47.4; 47.41.

- Категорія «Інтернет-торгівля», до якої входять підприємства, що замаються роздрібною торгівлею через мережу Інтернет: 47.91.

В залежності від обставин деякі підприємства можуть додатково вести свою діяльність й в цих суміжних категоріях (галузях), а тому можна вважати що підприємства зі сфери обслуговування можуть вести свою діяльність у перелічених чотирьох галузях й для кожної з них потрібно дослідити кожну з п'яти сил Портера.

Потенціал появи нових учасників ринку. Галузі, до якої нові гравці можуть зайти досить легко, майже завжди мають низьку норму прибутку. Тому якщо не буде ускладнень для входу нових підприємств на ринок, то норма прибутку буде послідовно знижуватись із зростанням внутрішнього рівня конкуренції. До ускладнень для входу на ринок можна віднести захоплення каналів збуту існуючими підприємствами, суттєву диференціацію, коли існуючі підприємства постачають індивідуальний продукт (послугу) або набули значну лояльність споживачів; а також потужний ефект масштабу, коли при збільшенні обсягу виробництва спостерігається принципове зменшення витрат (собівартості).

- Категорія «Послуги»: в якості обмежувачів для входу виступають ефект масштабу виробництва та диференціація. Це помітно ускладнює, але не унеможлиблює вхід нових учасників. Новим гравцям ринку перш за все треба буде досягти певного розміру, щоб скласти конкуренцію, та витратити час на формування лояльності.

- Категорія «Торгівля»: масштабування виробництва, як обмежувач входу доповнюється жорстким контролем каналів збуту за допомогою онлайн платформ, сталих зав'язків, програм мотивуючих, споживачів. Все це змушує нових гравців будувати складну структуру каналів збуту, а це досить важка задача за умов високої конкуренції.

- Категорія «Роздрібна торгівля»: основними обмежувачем для входу є вимоги до капіталовкладень: високі початкові затрати на обладнання, оренду приміщення, складські запаси. Додатково у якості обмежувача виступає диференціація продукту.

- Категорія «Інтернет-торгівля»: тут обмежувачів для входу майже не існує. Можна лише окремо звернути увагу на слабкий вплив диференціації продукту, тому що інші обмежувачі входу (вимога до капіталу, масштабування виробництва, захоплення каналів збуту) значно послаблені завдяки великим інтернет-платформам (маркет-плейсам), що об'єднують маленьких продавців й

дозволяють конкурувати з великими.

Рівень внутрішньої конкурентної боротьби. Для більшості галузей це основний чинник, що описує силу конкуренції в галузі. Боротьба між підприємствами може вестись за рахунок зменшення ціни, розробки ефективних маркетингових програм, тощо й характеризується загальним станом галузі, який у власну чергу визначається наступними змінними: темп розвитку (зростання загальних обсягів продажу) галузі, наявність бар'єрів входу або виходу з галузі, кількість конкурентів.

- Категорію «Послуги» можна охарактеризувати наступним чином: дуже незначний темп зростання загальних обсягів продажу; галузь характеризується значною кількістю конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 50,91%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається як на основі ціни, так і завдяки пропозиції додаткового сервісу на кшталт відтермінування платежу, власної логістики, швидкого реагування і т. і.

- Категорія «Торгівля» характеризується відчутним зростання загальних обсягів продажу при дуже низькій кількості конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 2,63%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається в першу чергу на ціновому рівні, а вже потім за рахунок додаткового сервісу, або за рахунок різноманітних маркетингових програм.

- Категорія «Роздрібна торгівля» – це галузь з середнім рівнем зростання загальних обсягів продажу та низькою кількістю конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 13,86%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається одночасно на ціновому рівні й за рахунок маркетингових програм, що впливають на лояльність клієнтів.

- Категорія «Інтернет-торгівля» відзначається значним зростанням загальних обсягів продажу, що робить конкуренцію не такою гострою як в інших галузях; категорія характеризується дуже великою кількістю конкурентів (частка приватних підприємств в обсязі реалізованої продукції у 2020 році склала 75,25%) [4]. Конкурентна боротьба відбувається в першу чергу на ціновому рівні й вже потім за рахунок маркетингових програм або рівня витрат на рекламу.

Ринкова сила постачальників. Постачальники матеріалів, послуг також впливають на позицію підприємства на ринку. Цей вплив може виражатись через контроль або завищення цін (олігополістична змова), доступ до окремих типів сировини тощо. Постачальники сильні, коли вони є унікальним джерелом певного важливого для компанії ресурсу.

- Категорію «Послуги» можна охарактеризувати наступним чином: в галузі є дуже широка номенклатура матеріалів з великою кількістю замінників, що на ринку дає силу підприємствам замовникам. У якості постачальників виступають підприємства з категорій «Торгівля», «Інтернет-торгівля» й іноді «Послуги». Ситуація коли постачальником може буди підприємство конкурент дуже ускладнює конкуренцію, а в умовах майже відсутності темпів розвитку галузі, змушує завжди шукати альтернативних постачальників, щоб не впадати в за-

лежність.

- Категорія «Торгівля» – це галузь, де постачальниками для компаній з цієї категорії виступають підприємства з цієї ж категорії. Для кожної групи товарів існують два три дистриб'ютори, що конкурують між собою асортиментом або умовами співпраці. Основна сила й загроза постачальників полягає у виході їх на ринки власних клієнтів й витіснення їх звідти. Відбувається глобалізація галузі в першу чергу за рахунок ринкової сили постачальників.

- Категорія «Роздрібна торгівля» характеризується мінімальним впливом постачальників за рахунок дуже добре поставленого каналу збуту, куди важко зайти іншим гравцям й є галуззю, підприємства якої диктують умови постачальникам.

- Категорія «Інтернет-торгівля» характеризується мінімальним впливом з боку постачальників на підприємства галузі через контроль цін чи доступом до різних груп товарів, але існує постійний тиск та намагання з їх боку у спробі вийти на ринок й витіснити існуючі там підприємства. Розширення ринку компенсує поки що цей тиск, але вплив ринкової сили постачальників, це питання майбутнього.

Ринкова сила споживачів. В першу чергу це здатність споживачів впливати на поведінку компанії за рахунок своєї унікальності, власної інформованості, тощо, а також їх чутливість до збільшення ціни.

- Для категорій «Послуги» та «Торгівля» споживачів можна розділити на дві групи: перша, це корпоративні великі клієнти, які за рахунок своїх масштабів та за рахунок поінформованості про можливості постачальників на ринку, спроможні отримати потрібні умови. Друга, це невеликі клієнти, що працюють вже на загальних умовах, що склались в галузі. Заміна постачальника для обох групи клієнтів не є затратною, а тому споживачі здатні реагувати на любі зміни в обслуговуванні й диктувати свої умови ринку.

- Категорії «Роздрібна торгівля», «Інтернет-торгівля» характеризуються мінімальним впливом споживачів. Заміна постачальника для обох груп також не є затратною, що дозволяє споживачам реагувати на зміну цін на товари й впливати на ринок.

Потенціал появи продуктів-замінників. Згідно з авторською концепцією, це сила на ринку, що характеризується наявністю продуктів чи послуг за межами галузі, схильність до яких може виникнути у клієнта в разі зміни ціни в її середині (еластичність попиту). Важливо, зауважити, що згідно з уявленнями авторів, замінником може бути той самий товар чи послуга, за умови, якщо вони були придбані за межами галузі.

- Категорія «Послуги» є обслуговуючою сферою для існуючої системи документообігу як в середині підприємств-клієнтів, так і між ними, а тому продуктом-замінником для існуючого ринку є перехід споживачів на іншу технологію документообігу замість існуючої. Перехід до електронної системи документообігу, наприклад, призведе до зменшення загальної кількості оргтехніки, що буде потрібна клієнтам, й як наслідок до зменшення обсягу послуг з її обслуго-

ування.

- Категорія «Торгівля», якщо узагальнити, являє собою канал ввезення та збуту товарів з за кордону або від виробника, а тому єдиними продуктами-замінниками для галузі можуть виступати тільки прямі поставки продукції споживачами-клієнтами в обхід існуючих постачальників напряму з інших країн світу чи від виробника. Це складний процес з дуже великою кількістю обмежень як з боку держави, так і з боку виробника, але він існує й також є додатковою формою конкуренції.

- Категорії «Роздрібна торгівля», «Інтернет-торгівля» це, фактично, дві різні технології збуту товарів, що виступають заміниками одна для одної, й покупці віддають перевагу якійсь категорії в залежності від додаткових факторів: зручність логістики, форми сплати, потрібність та наявність асортименту.

На основі розгляду кожної з п'яти сил Портера для кожної з галузей, де ведуть свою діяльність підприємства зі сфери обслуговування оргтехніки, комп'ютерів та обладнання зв'язку можна зробити висновок, що завдяки докорінним змінам технології взаємодії з клієнтом, автоматизації головних бізнес процесів, виникненню потужних онлайн-платформ (маркет-плейсів), які «урівнюють» маленькі та крупні підприємства, тобто фактично – завдяки диджиталізації – сталося суттєве технологічне вдосконалення конкурентів й, як наслідок, вимушений перехід цих підприємств до сервісної моделі економіки.

Ключові слова: п'ять сил Портера, інтернет-торгівля, диджиталізація, підприємство з обслуговування.

Список використаних джерел

1. Момот В. Є., Сапін В. П. Конкурентне середовище та динаміка переходу підприємства до сервісної економіки. *Iššūkiei vadybos moksle ir studijose. nr. 4 : Tezių ir straipsnių rinkinys, m. Klaipėda. Klaipėda, 2024. С. 35–40.*
2. Момот В. Є., Сапін В. П. Диджиталізація, як драйвер переходу до сервісної моделі економіки для регіональних підприємств. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : Міжнар. науково-практ. конф. 15–16 лют. 2024 р., м. Харьков. Харьков, 2024. С. 270–272.*
3. Porter M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape>.*
4. *Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.02.2024).*