



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

VERSLO SISTEMŲ KONKURENCINGUMAS

Verslo sistemų konkurencingumo sandara

Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas
Doc. dr. Eglė Malinauskienė

Klausimas

- Kas lemia įmonės konkurencingumą?

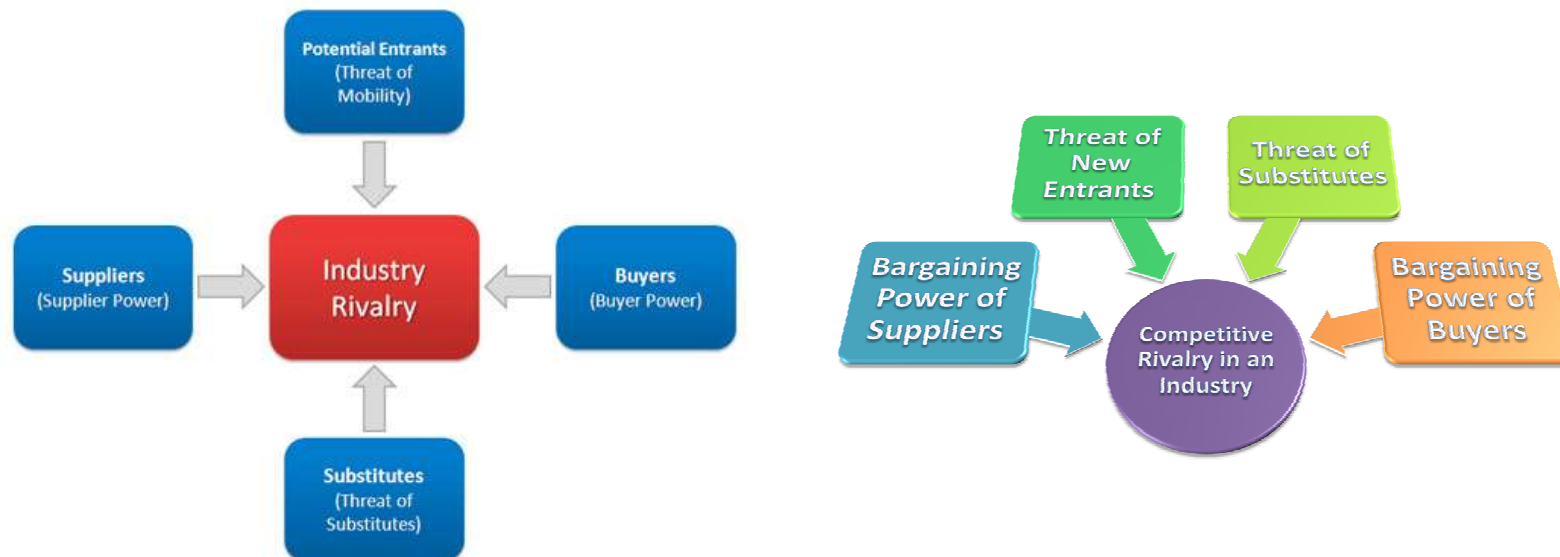
Paskaitos turinys

- Porterio penkių jėgų analizė formuojant verslo sistemų konkurencingumą
- Konkurencinio pranašumo samprata
- Vertės grandinė ir jos vaidmuo, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą

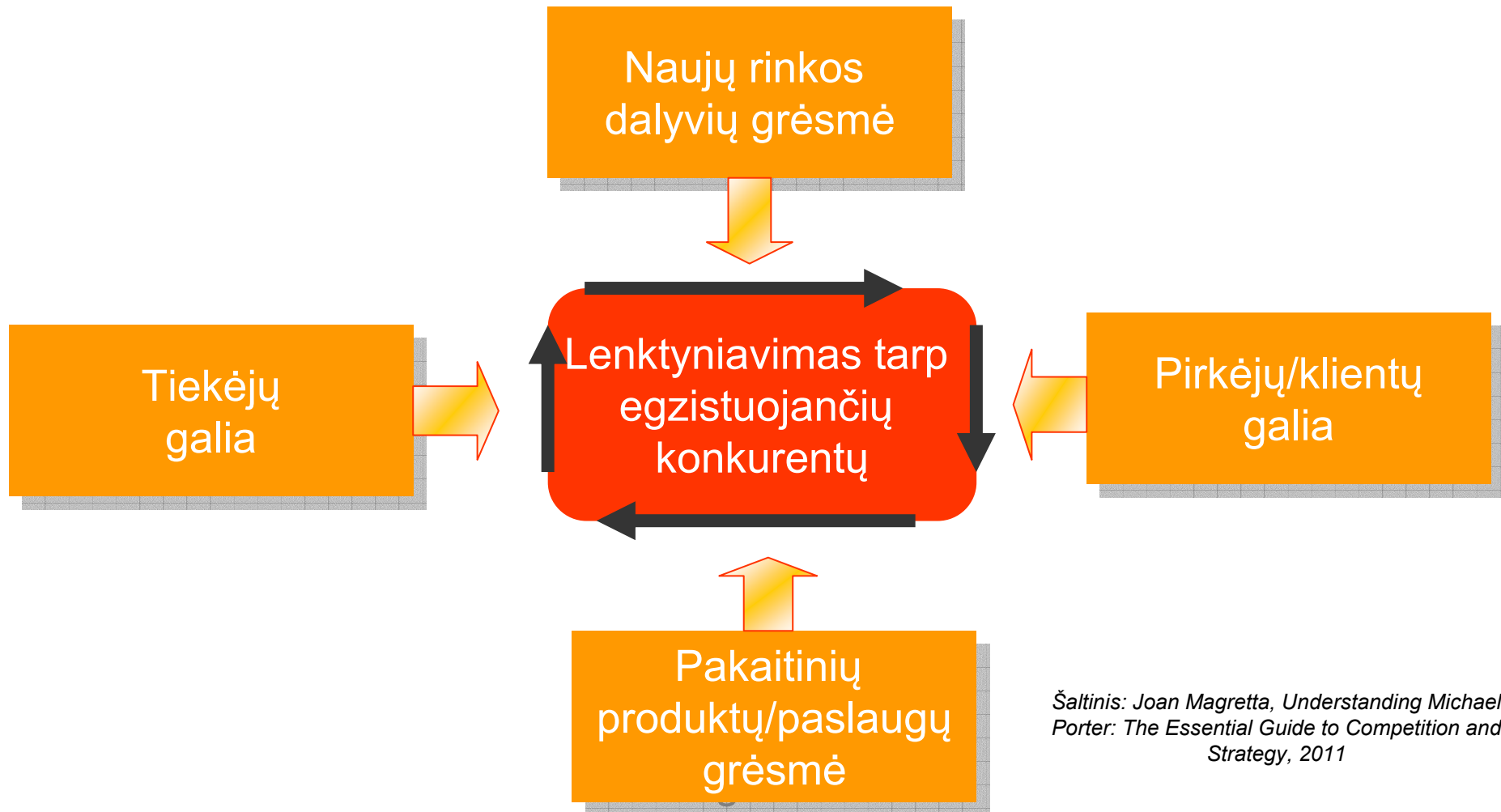


MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

PORTERIO PENKIŲ JĖGŲ ANALIZĖ FORMUOJANT VERSLO SYSTEMŲ KONKURENCINGUMĄ



Penkios konkurencingumo jėgos... ... arba industrijos struktūra



Šaltinis: Joan Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, 2011

Penkių konkurencingumo jėgų vertinimas

- Penkios konkurencingumo jėgos vertinamos iš jau rinkoje esančių dalyvių pozicijos
- Fundamentali lygtis
 - **Pelnas = Kaina – Sąnaudos**
 - Sąnaudos – tai visi konkurencinėje kovoje naudojami resursai, įskaitant ir kapitalo kainą (angl. *price of capital*)
 - Prekių ar paslaugų kainos atspindi tai, kaip vartotojai vertina to sektoriaus jiems sukuriama vertę

Kaip veikia kiekviena konkurencingumo jėga?

JĖGA	POVEIKIS	KODĖL?
JEIGU naujų rinkos dalyvių grėsmė didelė	Pelningumas žemas	todėl (Kainos žemos , sąnaudos didelės)
JEIGU tiekėjų galia didelė	Pelningumas žemas	todėl (Kainos aukštos)
JEIGU pirkėjų galia didelė	Pelningumas žemas	todėl (Kainos žemos , sąnaudos didelės)
JEIGU pakaitalai stiprūs	Pelningumas žemas	todėl (Kainos žemos , sąnaudos didelės)
JEIGU lenktyniavimas stiprus	Pelningumas žemas	todėl (Kainos žemos , sąnaudos didelės)

Šaltinis: Joan Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, 2011

Pirkėjų/klientų galia

- “Galingi” pirkėjai/klientai siekia žemesnių kainų arba reikalauja didesnės produkto vertės už tą pačią kainą
- Produktų tiekimo kanalai yra tiek pat svarbūs, kaip ir patys vartotojai, todėl juos būtina įtraukti vertinant šią konkurencingumą įtakojančią jėgą
- Pirkėjai yra labiau jautrūs produkto/ paslaugos kainai, jeigu tai, ką jie perka yra:
 - Nediferencijuota
 - Brangu, lyginant su kitomis jų sąnaudomis ir pajamomis
 - Nesvarbu jų veikloje

Tiekėjų galia

- “Galingi” tiekėjai parduoda už didesnę kainą arba siekia palankesnių bendradarbiavimo sąlygų, tokiu būdu mažindami industrijos pelningumą
- Analizuojant tiekėjų galią būtina įvertinti visus įsigyjamus produkto gamybai ar paslaugos suteikimui reikalingus resursus (įskaitant ir Jūsų darbuotojus bei stiprias profesines sąjungas)

Kada pirkėjų ir tiekėjų galia yra didelė?

- Jie yra stambios ir koncentruotos kompanijos
- Industrijai jų reikia labiau negu jiems industrijos
- Perėjimo sąnaudos nuo vieno tiekėjo/ pardavėjo prie kito
- Maža siūlomų prekių/ paslaugų diferenciacija
- Jie gali pradėti patys gaminti industrijos siūlomą produkciją arba teikti siūlomą paslaugą

Pakaitinių produktų/paslaugų grėsmė

- Pakaitiniai produktai/ paslaugos – tai produktai ar paslaugos, kurie gali patenkinti tuos pačius kliento poreikius kitokiu būdu
- Jie apriboja industrijos pelningumą neleisdami jau egzistuojantiems rinkos dalyviams didinti kainų idant nesumažėtų jų pardavimai
- Pakaitalai nėra tiesioginiai konkurentai ir gali atsirasti netikėtai
- Pakaitalų grėsmė tampa didelė tuomet, kai pirkėjai nepatiria ženklių perėjimo prie jų sąnaudų

Naujų rinkos dalyvių grėsmė

- Įėjimo į rinką barjerai saugo jos dalyvius nuo naujų rinkos žaidėjų
- Jie įtakoja konkurencingumą dviem būdais:
 - Neleidžia didinti kainų, nes aukštos kainos tik labiau pritrauktų naujus rinkos dalyvius
 - Dažniausiai esami rinkos dalyviai praleidžia daugiau laiko siekdami patenkinti savo klientų poreikius, o tai pakelia produkto/ paslaugos kokybės lygį ir sukuria atitinkamą įėjimo į rinką barjerą

Kaip įvertinti naujų rinkos dalyvių atėjimo grėsmę? (1)

- Ar produktų gamyba didesniais kiekiais sumažina vienam gamybos vienetui tenkančias gamybos sąnaudas? Kokios yra tokios masto ekonomijos priežastys?
- Ar klientai patirs kokių nors sąnaudų, pereinant nuo vieno tiekėjo prie kito?
- Ar vertė pirkėjui/klientui didėja augant produkto/paslaugos vartotojų skaičiui?
- Kokio dydžio investicijų reikia norint įeiti į rinką?

Kaip įvertinti naujų rinkos dalyvių atėjimo grėsmę? (2)

- Kokie yra esamų rinkos dalyvių pranašumai (neskaitant jų dydžio) lyginant su naujais rinkos dalyviais (pvz., patentuota technologija, išskirtinės prekybos vietos, paskirstymo kanalai ir pan.)?
- Ar valstybės politika saugoja nuo naujų rinkos dalyvių atėjimo?
- Kokios reakcijos iš esamų rinkos dalyvių gali tikėtis nauji žaidėjai?

Lenktyniavimas tarp egzistuojančių konkurentų

- Intensyvios konkurencijos sąlygomis, organizacijos praranda dalį pelno, nes yra priversti siūlyti žemas kainas ir/arba patirti didesnes gamybos sąnaudas
- Konkurencija kainos atžvilgiu yra labiausiai žlugdanti konkurencijos forma, nes konkurencija yra nukreipta į siekį būti geriausiu

Kaip įvertinti lenktyniavimo tarp egzistuojančių konkurentų intensyvumą?

- Industrija sudaryta iš daugelio tarpusavyje konkuruojančių įmonių, panašių savo dydžiu ir galia
- Lėtas industrijos augimas skatina kovoti dėl užimamos rinkos dalies
- Dideli išėjimo iš industrijos barjerai neleidžia kompanijoms taip paprastai uždaryti verslo
- Konkurentai yra neracionaliai “prisirišę” prie savo verslo, ir finansiniai tikslai nėra jų pagrindiniai

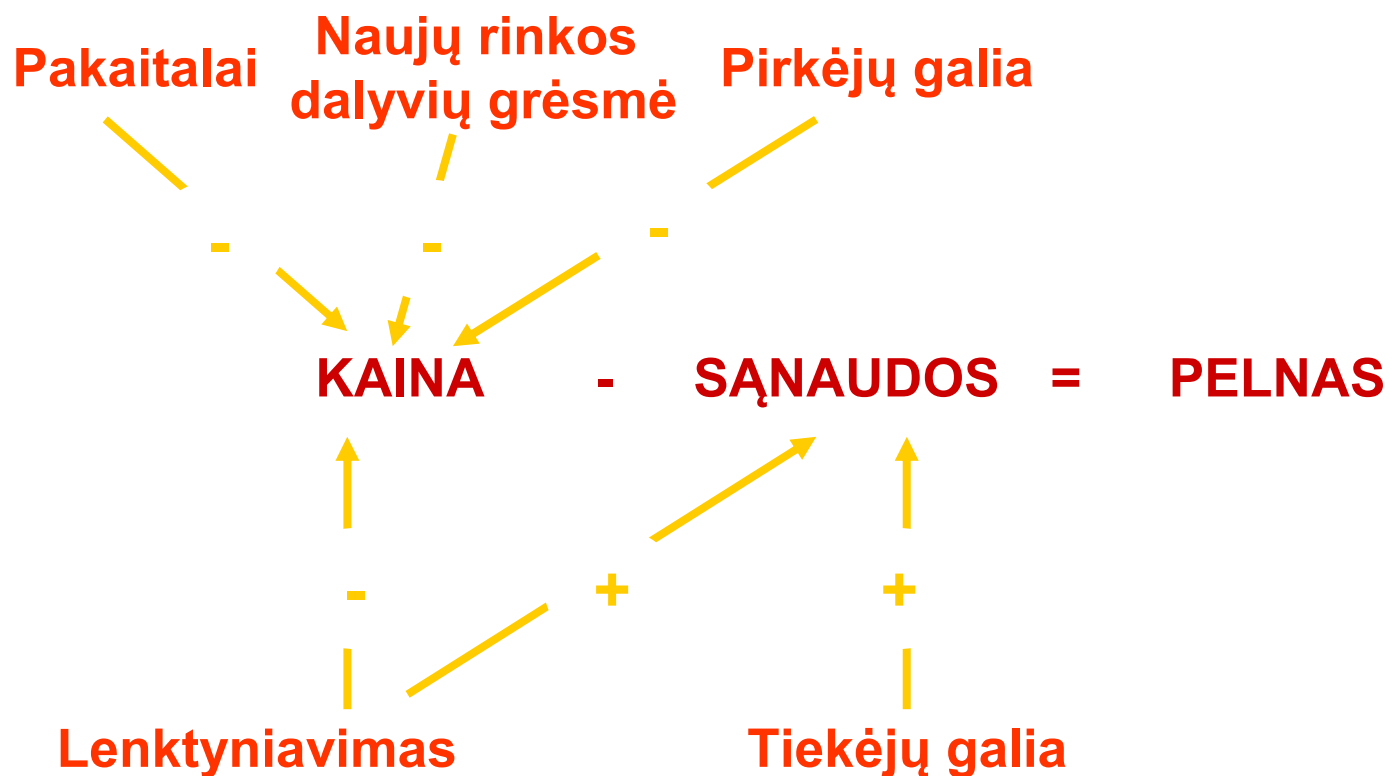
Penkių konkurencingumo jėgų modelio išskirtinumas (1)

- Penkių konkurencingumo jėgų modelis yra universalus, tinkantis bet kokiai industrijai ar paslaugų sektoriui, nes aprašo fundamentalius visoms komercijos rūšims būdingus ryšius
- Penkių konkurencingumo jėgų modelio tikslas yra ne tiek įvardinti konkurencingumą lemiančius veiksnius, kiek suvokti, jog kiekvienoje industrijoje yra ribotas veiksnių, įtakojančių ir leidžiančių prognozuoti įmonių pelningumą, skaičius

Penkių konkurencingumo jėgų modelio išskirtinumas (2)

- Industrijos struktūra apibrėžia kaip yra paskirstoma industrijos sukuriama ekonominė vertė, t. y. leidžia įvertinti, kiek sukuriamos vertės atitenka kompanijoms, ir kiek jų klientams, tiekėjams, platintojams, pakaitalams ir tikėtiniems naujiems rinkos dalyviams
- Industrijos struktūros vertinimas yra tiesiogiai susijęs su įmonės balanse esančios faktinės informacijos analize
- Penkios konkurencingumo jėgos nusako industrijos struktūrą, ir priešingai kitiems konkurencingumui svarbiems faktoriams, žinoma kryptimi įtakoja kainas, sąnaudas ir investicijas, reikalingas norint konkuruoti

Kaip kiekviena iš penkių konkurencingumo jėgų įtakoja industrijos pelningumą?



Šaltinis: Joan Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, 2011

Kokie kiti faktoriai gali įtakoti konkurencingumą?

- Kiti faktoriai taip pat gali būti svarbūs konkurencingumui, tačiau jie nėra industrijos struktūros dalis ir veikia jos pelningumą įtakodami penkias konkurencingumo jėgas
 - Valstybės reguliavimas
 - Technologijos
 - Industrijos augimas
 - Produkto funkcionalumą papildantys elementai (kartais įvardijami kaip šeštoji jėga)

Penkių konkurencingumo jėgų analizės nauda

- Leidžia kompanijoms ir potencialiems investuotojams įvertinti konkrečios industrijos patrauklumą prieš į ją įeinant, ją paliekant ar investuojant
- Atskleidžia konkurencijos kompleksiskumą ir padeda ieškoti būdų, kaip pagerinti įmonių veiklą
- Strategijoje ieškoma būdų, kaip apsisaugoti nuo neigiamo penkių konkurencingumo jėgų poveikio, arba ieškoma savo įmonei tokios pozicijos, kur penkių jėgų poveikis būtų silpniausias

Industrijos struktūros prigimtis

- Industrijos struktūra yra dinaminė, o ne statinė
- Atliekant industrijos struktūros vertinimą, analizuojama tiek esama situacija, tiek ir galimos jos pokyčių kryptys
- Pagrindinis iššūkis yra išskirti tuos pokyčius, kurie turės esminį poveikį penkioms industrijos struktūrą nusakančioms jėgoms



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

KONKURENCINIO PRANAŠUMO SAMPRATA



Konkurencinio pranašumo samprata

- Konkurencinis pranašumas – tai gebėjimas sukurti išskirtinę vertę per išskirtinį įmonės veiklos organizavimą
- Jeigu Jūs tikrai esate pranašesni konkurencinėje kovoje, tai reiškia, kad lyginant su konkurentais, Jūsų įmonė patiria mažesnes sąnaudas ir/ arba parduoda savo produkciją/paslaugas už didesnę negu nominali kainą

Konkurencinis pranašumas

Ekonominiai pagrindai

- Įmonės veikla vertinama ekonominėje plotmėje: tokių prekių arba paslaugų gamyba, kurių vertė yra didesnė už visas jų gamyboje patiriamas sąnaudas
- Pagrindinis įmonės siekis yra efektyviai išnaudoti visus savo turimus resursus
- Pagrindinis finansinis rodiklis, naudojamas konkurenciniam pranašumui nustatyti, yra investuoto kapitalo grąža (angl. *return on invested capital*)
- Investuoto kapitalo grąža vertinama atsižvelgiant į kiekvienos industrijos investicijų ciklo trukmę (pvz., paslaugų sektoriuje jis trunka 3-5 metus)
- Strategija – tai ne vien teisingų tikslų nustatymas, bet ir tikslus bei sąžiningas jų įgyvendinimo matavimas

Konkurencinis pranašumas

Vertinimas

- Jeigu Jūs turite konkurencinį pranašumą, Jūsų pelningumas bus pastoviai aukštesnis negu vidutinis Jūsų industrijos pelningumas
- **Pelningumas = santykinė kaina – santykinės sąnaudos**

Santykinė kaina

- Įmonė gali išlaikyti aukštas kainas tik tuomet, jeigu jos siūloma produkcija/ paslaugos yra unikalios ir tikrai vertingos jų vartotojams
- Galimybė siūlyti prekes/ paslaugas už aukštesnę kainą yra diferenciacijos esmė

Santykinės sąnaudos

- Santykinės sąnaudos parodo, kad Jūs gaminate produkciją/ teikiate paslaugas, patirdami mažesnes sąnaudas negu Jūsų konkurentai
- Šiam tikslui pasiekti reikia surasti efektyvius produkcijos konstravimo, pagaminimo, pardavimo ir palaikymo būdus

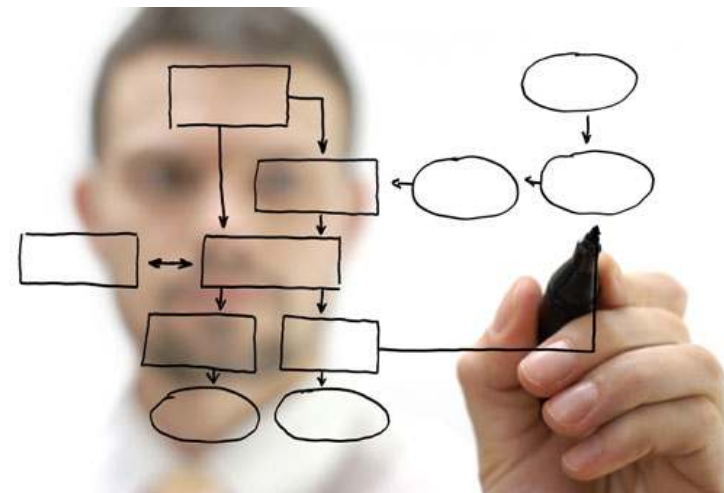
Kaip strategija įtakoja konkurencinį pranašumą?

- Strategijoje ieškoma būdų, kaip pakeisti santykinę kainą ir sąnaudas įmonės naudai
- Tas pats principas galioja ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, kuomet santykinė kaina ir sąnaudos keičiamos visuomenės naudai, t.y. už tuos pačius pinigus sukuriant didesnę vertę



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

VERTĖS GRANDINĖ IR JOS VAIDMUO, SIEKIANČIĄ ĮGYTI KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ



Vertės grandinės samprata

- Vertės grandinė – tai veiksmų, kuriuos atlieka kompanija projektuodama, gamindama, parduodama, pristatydama ir palaikydama savo produkciją
- Kiekviena veikla vertės grandinėje susideda iš žmonių, technologijų, trumpalaikio ir ilgalaikio turto, informacijos

Vertės grandinės reikšmė konkurenciniam pranašumui

- Vertės grandinės analizė leidžia nustatyti tas veiklas, kurios leistų pasiūlyti didesnę kainą ir/ arba sumažinti įmonės veiklos sąnaudas

Tipinė vertės grandinės vizualizacija



Vertės grandinės analizė

1. Sudarykite tipinę savo industrijos vertės grandinę
2. Palyginkite Jūsų įmonės vertės grandinę su tipine industrijos vertės grandine
3. Išskirkite veiklas, kurios leistų padidinti Jūsų produkcijos/ paslaugos išskirtinumą ir jos kainą
4. Išskirkite veiklas, kuriose patiriate didžiausias sąnaudas

Ar Jūs tikrai turite konkurencinį pranašumą? (1)

1. Koks yra Jūsų ilgalaikis pelningumas lyginant su konkurentais? Pelningumo rodikliai gerėja ar blogėja?
2. Palyginkite savo veiklos rezultatus su industrijos vidurkiu per pastaruosius penkis-dešimt metų

Ar Jūs tikrai turite konkurencinį pranašumą? (2)

3. Kodėl Jūsų verslas funkcionuoja geriau/ blogiau negu konkurentai – išanalizuokite santykinę kainą ir sąnaudas
4. Atlikite vertės grandinės analizę tam, kad paaikšintumėte savo santykinę kainą ir sąnaudas, bei nustatytumėte, kaip šiuos rodiklius galėtumėte pagerinti

Išbaigta konkurencinio pranašumo samprata (1)

- Konkurencinis pranašumas – tai santykinės kainos ir sąnaudų pranašumas, atsirandantis dėl skirtumų tarp Jūsų ir Jūsų konkurentų atliekamų veiklų

Išbaigta konkurencinio pranašumo samprata (2)

VEIKLOS	Vykdo TAS PAČIAS veiklas, tik efektyviau, negu konkurentai (rutininis efektyvumas, angl. <i>operational effectiveness</i>)	Vykdo SKIRTINGAS veiklas negu konkurentai
SUKURIAMA VERTĖ	Tenkina TUOS PAČIUS poreikius, tik su mažesnėmis sąnaudomis	Tenkina SKIRTINGUS poreikius ir/ arba patiria mažesnes sąnaudas
PRANAŠUMAS	Sąnaudų pranašumas, kurį sunku išlaikyti	Pastoviai aukštesnės kainos ir/ arba mažesnės sąnaudos
KONKURENCIJA IR KONKURENCINGUMAS	BŪTI GERIAUSIU, konkurencingumas RUTININĖSE VEIKLOSE	BŪTI UNIKALIU, konkurencingumas STRATEGIJOJE

Šaltinis: Joan Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, 2011

Įmonės konkurencingumo konstravimas

	INDUSTRIJOS STRUKTŪRA	SANTYKINĖ POZICIJA
M. Porterio modelis	Penkios konkurencingumo jėgos	Vertės grandinė
Analizės objektas	Industrijos pelningumą lemiantys faktoriai	Atliekamų veiklų skirtumai
Analizė leidžia paaiškinti...	Vidutines industrijos kainas ir sąnaudas	Santykinę kainą ir sąnaudas

Šaltinis: Joan Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, 2011