# **Практичне заняття № 8**

# **Детермінанти національної конкурентоспроможності М.Портера**

# Практичне завдання

**Ситуативне завдання.**

Подружжя Хмуляк відкрило у карпатському селищі Славську ресторан «Дарина». Цільовий сегмент ресторану – туристи, особливо ті, які захоплюються гірськими лижами. Не зважаючи на те, що цей ресторан вважається найкращим на місцевому ринку, його майбутній потенціал є обмеженим через слабо розвинуту туристичну інфраструктуру у селищі, яка теж коротко описана у кейсі.

**Термінова проблема ситуації:**

Чи варто тримати ресторан відкритим для відвідувачів після завершення лижного сезону?

**Головні проблеми кейсу:**

* Чому Славське, маючи досить вигідні фізико-географічні умови, так і не перетворилося на міжнародний гірськолижний курорт?
* Як зменшити сезонність туристичного бізнесу у Славському?
* Що можуть зробити Хмуляк та інші місцеві підприємці для підвищення привабливості місцевого курорту?

***Запитання для обговорення:***

1. Які переваги і недоліки кожного з двох варіантів, що обдумуються Хмуляк: закрити ресторан на літо, робота ресторану протягом літа?
2. Як ви оцінюєте дію чинників конкурентної переваги Портера на розвиток гірськолижного туризму у Славському?
3. Що можуть зробити Хмуляк та інші місцеві підприємці для підвищення привабливості місцевого курорту?

**Детармінанти національної конкурентної переваги** (за М. Портером) **або «Діамант» М. Портера**

Для того щоб з'ясувати, чому країни досягають конкурентної переваги у тих чи інших галузях, а також зрозуміти вихідні положення політики фірм та національної економіки, професор Гарвардської школи бізнесу, радник низки провідних компаній та член Президентської комісії з промислової конкуренції Майкл Портер наприкінці 80-х рр. здійснив чотирирічне дослідження десяти країн, які займають важливе місце у світовій торгівлі: Великобританії, Німеччини, Данії, Італії, Кореї, Сінгапуру, США, Швейцарії, Швеції та Японії.

У центр уваги проведеного дослідження М. Портер поставив завоювання та збереження конкурентної переваги у більш ніж 100 відносно складних галузях економіки та індустріальних сегментах. На його думку, саме вони є ключем до високої та зростаючої продуктивності у країні й найменше можуть бути проаналізовані з використанням традиційних та новітніх теорій міжнародної торгівлі. Для дослідження, як видно із переліку, були відібрані країни, які відрізняються за економічним розвитком, розміром, державною політикою щодо промисловості, за суспільною філософією, географічними умовами та розташуванням, але водночас їх об'єднує одна спільна риса — усі вони вже успішно конкурують у ряді проаналізованих галузей або показують себе усе здатними успішно конкурувати. Аналізували конкурентоспроможність галузей за три періоди: у 1971, 1978 та 1985 рр.

Розроблена в результаті проведеного дослідження всеосяжна теорія конкурентної переваги країн, яка підтверджується достатньою кількістю фактів, розглянута у фундаментальній праці Майкла Портера "Конкурентна перевага країн", опублікованій у 1991 р. нью-йоркським видавництвом "Free Press”.

Згідно з цією теорією відповідь на запитання: "Чому країна досягає міжнародного успіху в тій чи іншій галузі?" передбачає чотири властивості країни загального характеру, що формують середовище, у якому конкурують місцеві фірми. Це середовище може спри­яти виникненню конкурентної переваги, а може і перешкоджати цьому. Ось ці чотири властивості.

* 1. Факторні умови, тобто ті конкретні фактори (наприклад, кваліфікована робоча сила певного профілю або інфраструктура), які необхідні для успішної конкуренції у даній галузі.
  2. Умови попиту, тобто який на внутрішньому ринку попит на продукцію чи послуги, що пропонуються даною галуззю.
  3. Споріднені галузі та галузі, що підтримують, тобто наявність або відсутність у країні споріднених галузей чи галузей, що підтримують, конкурентоспроможних на міжнародному ринку.
  4. Стратегія фірми, її структура та конкуренти, тобто умови у країні, які визначають те, як утворюються та управляються фірми, і характер конкуренції на внутрішньому ринку.

Ці властивості національної конкурентоспроможності Майкл Портер назвав детермінантами. Першим важливим детермінантом національної конкурентної переваги у якій-небудь галузі є факторні умови. На думку М. Портера, наділеність

країни тими чи іншими факторами виробництва, безумовно, впливає на конкурентну перевагу фірм країни, але роль факторів цим не обмежується. Фактори, які є найважливішими для конкурентної пе­реваги у більшості галузей (особливо галузей, найважливіших для зростання продуктивності в розвиненій економіці), не дістаються у спадок, а створюються у межах країни за допомогою процесів, які у різних країнах та галузях дуже різні. Отже, важливий не стільки запас факторів на даний момент, скільки швидкість, з якою вони утворюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галу­зей. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не посилювати, а, навпаки, зменшувати конкурентну перевагу. І навпаки, брак деяких факторів часто впливає на стратегію та спону­кає до оновлення, призводячи до тривалої конкурентної переваги. Другий детермінант національної конкурентної переваги у якій-небудь галузі — це попит на внутрішньому ринку на товари чи послуги, що пропонуються цією галуззю. Майкл Портер виявив, що практично у кожній із розглянутих галузей попит на внутрішньому ринку впливає на конкурентну перевагу. Впливаючи на ефект масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер та швидкість впровадження новацій, що здійснюються фірмами краї­ни. Він характеризується трьома важливими рисами: структурою внутрішнього попиту (природа купівельних потреб), обсягом та характером зростання внутрішнього попиту і, нарешті, механізма­ми, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на закордонні ринки. Значення двох останніх властивостей залежить від першої. Для конкурентної боротьби важливіший не кількісний, а якісний бік попиту на внутрішньому ринку.

Третім важливим детермінантом, що визначає національні переваги у галузі,

є наявність у країні галузей-постачальниць або суміжних галузей, які конкурентоспроможні на світовому ринку. Конкурентоспроможність деяких галузей-постачальниць дає пере­вагу національним фірмам в інших галузях промисловості, тому що вони продукують елементи, які широко використовуються та відіграють важливу роль у інтернаціоналізації та інноваційних процесах. Наприклад, виробництво напівпровідників, програмного забезпечення, а також торгівля є тими галузями, які мають значний вплив на інші. Наявність у країні конкурентоспроможних споріднених галузей часто веде до виникнення нових високорозвинених видів виробництва. Спорідненими називаються такі галузі, в яких фірми можуть взаємодіяти одна з одною у процесі формування ланцюжка цінності, а також галузі, які мають справу із продуктами, що взаємно доповнюють один одного. Взаємодія може відбуватись у сфері розвитку технологій, виробництва, маркетингу або сервісу. Наприклад, копіювальна та факсимільна техніка використовують багато однакових технологій та компонентів, які можуть розповсюджуватися тими самими шляхами.

Четвертим важливим детермінантом, що визначає конкурентоспроможність

галузі, є той факт, що фірма створюється, організується, управляється залежно від характеру конкуренції на внутрішньому ринку. У різних країнах фірми організовуються по-різному, виробляють різні стратегії та цілі. Національні переваги у промисловому виробництві є результатом правильного співвідношення між їх вибором та джерелом конкурентоспроможності національної промисловості. Те, як розвивається суперництво на внутрішньому ринку, також відіграє велику роль у процесі впровадження новинок та у забезпеченні перспектив міжнародного успіху.

Детермінанти національної конкурентоспроможності — це комплексна система, яка постійно розвивається. Майкл Портер назвав цю систему "ромбом" (в оригіналі — "diamond", тобто алмаз, діамант).

Кожний детермінант у цій системі впливає на всі інші. Наприклад, значний попит на продукцію фірми сам по собі не дасть їй конкурентної переваги, якщо гострота конкуренції недостатня, щоб фірма відреагувала на цей попит. Крім того, переваги в одному детермінанті можуть створювати або посилювати переваги в інших.

Щоб завоювати і зберегти конкурентну перевагу в наукомістких галузях, які є основою будь-якої розвиненої економіки, необхідно мати перевагу в усіх складових частинах "ромба". Перевага у кожному детермінанті не є передумовою для конкурентної переваги у галузі. Взаємодія переваг з усіх детермінантів забезпечує виграшні моменти, що підсилюють самі себе і які іноземним конкурентам важко знищити або скопіювати. Для того щоб зробити теорію завершеною, М. Портер розглядає ще дві змінні, які суттєво впливають на обставини у країні — випадкові події та дії уряду. На рисунку вони зображені пунктиром тому, що вони не є детермінантами. В історії більшості галузей, що конкурують, відіграв роль випадок, тобто такі події, які мають мало спільного з умовами розвитку в країні та впливати на які часто ні керівництво фірми, ні навіть національні уряди не можуть. До подій, які мають особливо важливе значення для розвитку конкурентоспроможності, М. Портер зараховує такі: винахідництво; великі технологічні зрушення (наприклад, біотехнологія, мікроелектроніка); різкі зміни цін на ресурси, такі як нафтовий шок; значні зміни на світових фінансових ринках або в обмінних курсах; активізація світового чи місцевого попиту; політичні рішення закордонних урядів; війни.

Випадкові події важливі тому, що вони змінюють позиції компаній-суперниць. Вони можуть звести на ніщо переваги колишніх конкурентів та створити потенціал для нових фірм, здатних замінити існуючі після досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності у нових умовах.

В описі факторів, що впливають на конкурентоспроможність, іще однією змінною є роль уряду, який може впливати на усі чотири вище описані детермінанти. Також на успіх у конкурентній боротьбі впливають соціальна та політична історія, а також система культурних цінностей. Національний успіх може залежати і від певних осіб – лідерів. Дія системи детермінантів, на думку М.Портера, веде до того, що конкурентоспроможні національні галузі не розподілені рівномірно у всій економіці, а зв’язані у «кластери». Згодом у модель “Даймонд” фінські економісти додали блок “Міжнародна ділова активність” (International business activity) у якості третьої зовнішньої сили, що враховує глобальні економічні процеси.

**Детермінанти національної конкурентної переваги (за М. Портером)**

Контекст стратегії фірми та суперництва

Фактор якості; Фактор спеціалізації

Кількість факторів виробництва та витрати: природні ресурси; людські ресурси; ресурси капіталу; фізична інфраструктура; законодавча система; інформаційна інфраструктура; науково-дослідницька та технологічна інфраструктура

Перебірливий та вимогливий споживач; Потреби клієнтів, що випереджають потреби в інших місцях; Незвичайний місцевий попит в спеціалізованих сегментах, який можна обслуговувати глобально.

Присутність конкурентоздатних місцевих постачальників; Присутність конкурентоздатних споріднених галузей

Умови місцевого попиту

Фактори виробництва

Споріднені та підтримуючі галузі

Місцева економічна політика, що заохочує відповідні форми інвестицій і постійне удосконалення; Сильна конкуренція між місцевими суперниками