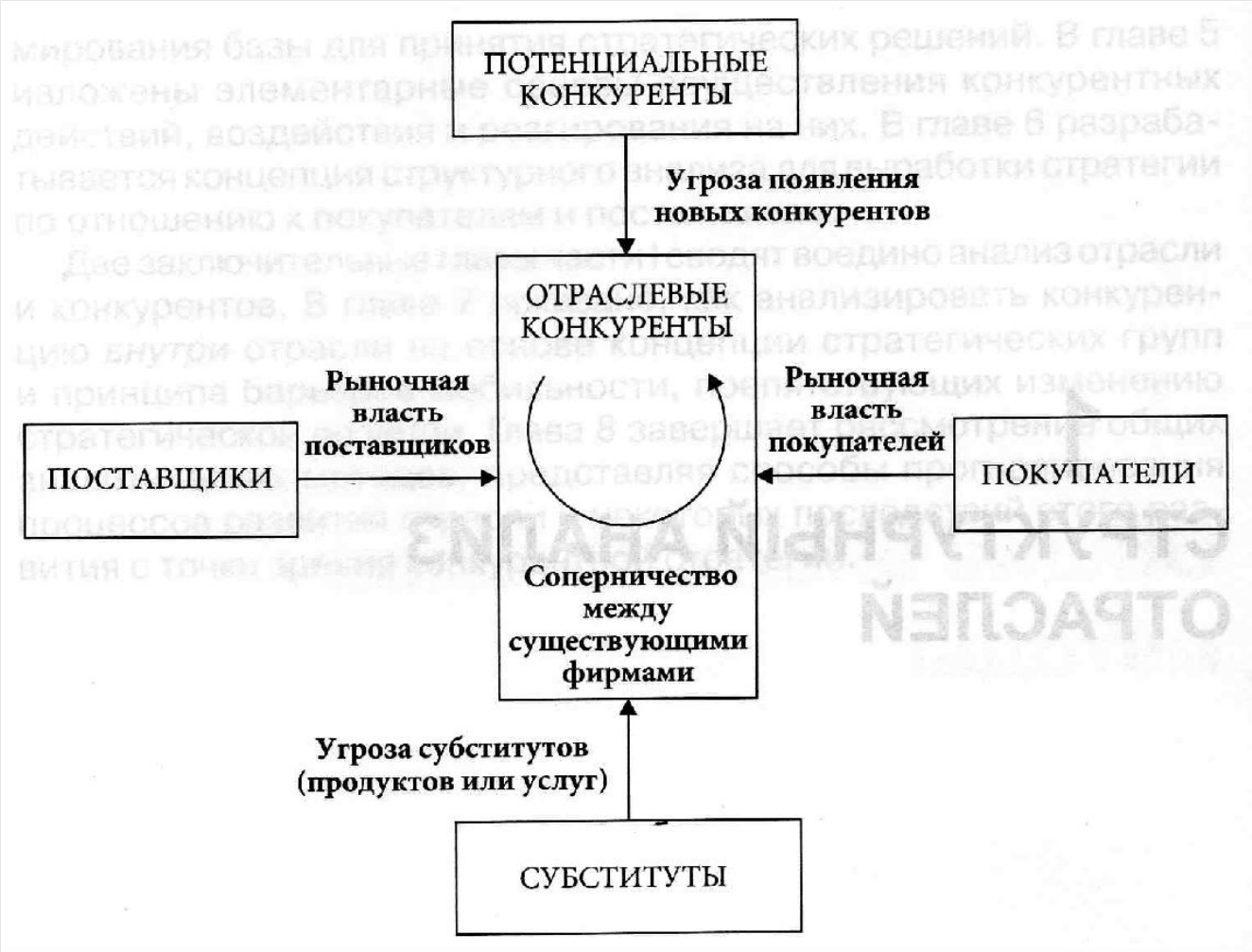
Силы, определяющие отраслевую конкуренцию



Барьеры вхождения

- *Экономия на масштабе*. - Заставляет новых конкурентов начинать свою деятельность либо с больших объемов, рискуя получить сильную реакцию действующих фирм, либо с малых объемов при неблагоприятном уровне издержек, что нежелательно в любом варианте.
- *Дифференциация продукта*. - Заставляет новых конкурентов тратить значительные средства на преодоление уже сложившихся потребительских предпочтений.
- *Потребности в капитале*.
- *Издержки переключения*. - В эту категорию могут входить расходы на переподготовку персонала; на приобретение нового вспомогательного оборудования...
- *Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта*. - Барьер может возникнуть в связи с необходимостью для нового конкурента обеспечить сбыт своего продукта. Новой фирме потребуется убедить каналы сбыта принять свою продукцию, применив с этой целью более низкие цены, совместные рекламные акции и т.п.
- *Государственная политика*. - Гос-во может ограничить или даже закрыть вхождение в ту или иную отрасль с помощью таких средств, как требование лицензирования и ограничения на использование источников сырья.

Высокие барьеры для выхода

Барьеры для выхода из отрасли — это экономические, стратегические и психологические факторы, удерживающие компании на конкурентном поле даже при низких доходах или убыточности. Основными источниками барьеров для выхода являются следующие.

- Специализированные активы. Высокая специализация активов для данного бизнеса или местоположения предприятия предполагает их низкую ликвидационную стоимость, или высокие затраты на передачу другому собственнику, или конверсию.
- Постоянные издержки, связанные с выходом. Сюда включаются трудовые соглашения, затраты на перемещение, поддержание мощностей для производства запасных частей и т.п.
- Стратегические взаимосвязи. Взаимосвязи между бизнесединицей и другими подразделениями компании с точки зрения имиджа, маркетингового потенциала, доступа к финансовым рынкам, совместного использования мощностей и пр. Эти факторы заставляют фирму при
давать большое стратегическое значение своему присутствию в данном бизнесе.
- Психологические барьеры. Нежелание менеджмента принимать экономически обоснованные решения о выходе вызваны такими факторами, как идентификация с данным конкретным бизнесом, лояльность по отношению к сотрудникам, опасения прервать собственную карьеру, гордость и др.
- Государственные и социальные ограничения. Запрещение или действия со стороны правительства против выхода из отрасли/рынка обусловлены озабоченностью правительства по поводу потери рабочих
мест и отрицательного влияния на региональную экономику. Подобные явления более распространены за пределами США.

Три варианта базовой стратегии

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п.