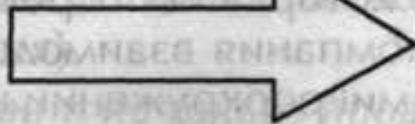


Рынок

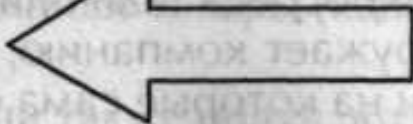
Если отрасль, как мы выяснили, сосредоточена в одном

крестный рынок состоит из группы потребителей, с которыми взаимодействуют производители и поставщики

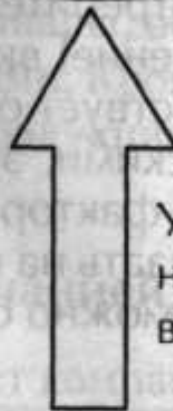
Рычаги воздействия поставщиков



Уровень конкуренции в отрасли



Рычаги воздействия покупателей



Угроза появления новых конкурентов в отрасли



Угроза появления новых товаров-или услуг-заменителей

Фактор 5. Уровень конкуренции в отрасли

Фирмы в отрасли конкурируют друг с другом по-разному. Вообще говоря, конкуренция происходит как на **ценовой**, так и на **неценовой** основе.

Ценовая конкуренция включает компании, пытающиеся сбивать цены друг друга, которые, в свою очередь, будут зависеть от возможности снижать собственные издержки производства.

Неценовая конкуренция будет принимать форму соперничества марки, рекламы, формы продвижения товара, вида дополнительного сервиса для потребителей и усовершенствования товара.

В некоторых отраслях соперничество между конкурентами очень жесткое, в других же отраслях оно может быть менее интенсивным или даже благородным.

«Высота» входных барьеров в отрасль, количество и размер конкурентов в отрасли. Если конкурентов немного, но они достаточно крупные, то, вероятно, существуют жесткие входные барьеры. Наоборот, если конкурентов много и они достаточно мелкие, то это, вероятно, определит наличие нежестких входных барьеров. Соперничество между конкурентами как на ценовой, так и на неценовой основе будет сильнее в отрасли, включающей большее количество мелких конкурентов.

Зрелость отрасли. Если продукт является зрелым и отрасль может его выбросить за свои пределы, то конкуренция будет более интенсивной

Степень приверженности бренду со стороны потребителей. Если потребители сохраняют верность торговой марке, тогда, вероятно, уровень конкуренции будет ниже, и такая конкуренция будет неценовой. Если потребители не идентифицируют бренд, то конкуренция будет более интенсивной.

Рычаги воздействия покупателей и наличие заменителей. Если покупатели активны и в наличии имеются прямые товары-заменители, то степень конкурентного соперничества будет выше.

Высокая степень конкуренции обычно приводит к позитивным изменениям в отрасли. Типичным результатом конкуренции является усовершенствование товаров, которое стимулирует спрос потребителей.

Влияние факторов Портера и прибыльность бизнеса

| Фактор | Условия, при которых доходность выше | Условия, при которых доходность ниже |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Рычаги воздействия поставщиков | Слабые поставщики | Сильные поставщики |
| Рычаги воздействия покупателей | Слабые покупатели | Сильные покупатели |
| Угроза появления новых конкурентов в отрасли | Высокие входные барьеры | Низкие входные барьеры |
| Угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей | Мало возможных заменителей | Много возможных заменителей |
| Уровень конкуренции | Слабое соперничество | Сильное соперничество |

Недостатки 5-факторной модели

Она требует оценки отраслевой выгоды. Портер (Porter, 1980) утверждает, что модель дает возможность оценить доходность конкретной отрасли. Хотя некоторые основания для поддержки данного утверждения существуют, можно предположить, что частные особенности компании имеют гораздо большее значение для потенциальной доходности, нежели отраслевые факторы.

Она подразумевает, что пять факторов одинаково воздействуют на всех конкурентов в отрасли. В действительности сила действия факторов различна для разных фирм. Модель подразумевает, что если, например, возможности поставщиков велики, то это положение будет справедливо для всех фирм в отрасли. На самом деле возможности поставщиков могут быть различными для компаний в отрасли. Крупные фирмы будут подвергаться меньшей степени риска со стороны поставщиков, чем мелкие. Фирмы с известными торговыми марками будут менее подвержены воздействиям со стороны покупателей и товаров-заменителей, чем фирмы с менее известными марками.

Она неадекватно описывает товары и ресурсные рынки. Понятие о покупательной способности и силе поставщиков соотносится с теми рынками, на которых фирмы продают свои товары и получают ресурсы. Однако условия для обоих типов рынков несколько сложнее, чем подразумевает модель Портера.

Альтернативный подход к анализу конкурентной и совместной деятельности

Сферы для конкуренции и сотрудничества

В одних сферах деятельности фирмы могут соперничать, в то время как в других - работать вместе.

Отрасли представляют собой *открытые системы*, т. е. они взаимодействуют со многими средами (сферами) окружающей среды.

«Арены» деятельности компании включают:

отрасль, внутри которой фирма постоянно приобретает свои компетенции и иные возможности для производства продукции;

ресурсные рынки, на которых фирмы, их конкуренты и другие отрасли приобретают свои ресурсы;

товарные рынки, на которых фирма продает свою продукцию. Они могут быть подразделены на товарные рынки фирмы, рынки товаров-заменителей и новые рынки, которые могут приниматься во внимание с целью освоения и проникновения;

другие отрасли, т. е. отрасли, в которых другие фирмы имеют схожие с рассматриваемой фирмой компетенции.

Такие отрасли важны по двум причинам. Во-первых, фирма может рассматривать *возможность проникновения в эти отрасли*.

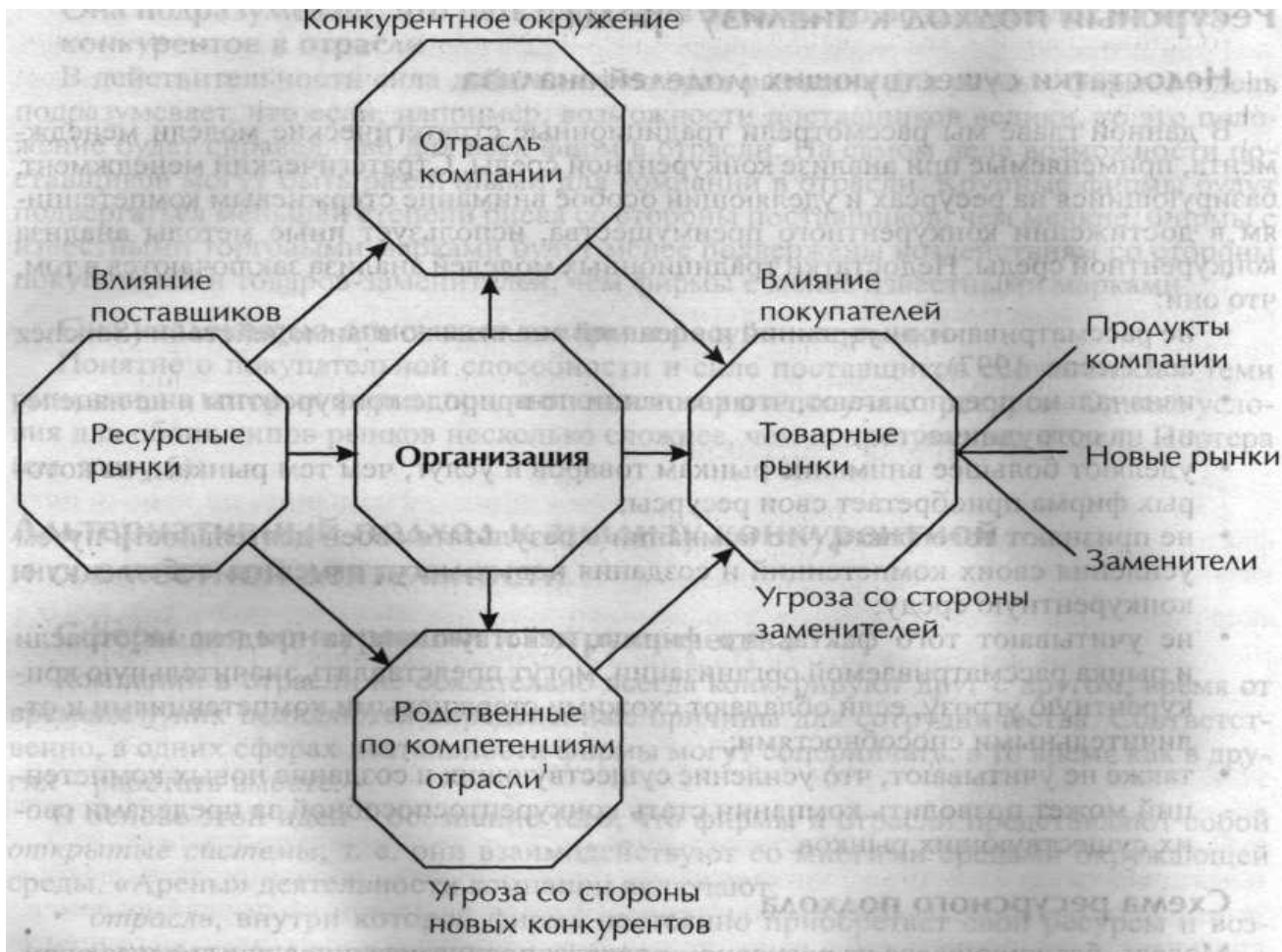
Во-вторых, другие фирмы в этих отраслях являются *потенциальными конкурентами, которые могут вторгнуться на рынки и в отрасль*, где работает рассматриваемая фирма.

Ресурсный подход к анализу среды

Схема ресурсного подхода

Анализ подразделяется на пять взаимосвязанных сфер:

- организация;
- отрасль;
- товарные рынки (существующие товарные рынки, рынки товаров-заменителей, новые потенциальные рынки);
- ресурсные рынки;
- другие отрасли (имеются в виду родственные по компетенциям отрасли).



Организация (фирма)

Организация как сфера анализа подразумевает строение внутренней цепочки ценностей, ее компетенции, ресурсы и стержневую компетенцию.

Отрасль фирмы

Отрасль, в которой организация функционирует, состоит из фирм и групп компаний, производящих схожие продукты и использующих аналогичные способности, компетенции и технологии.

Анализ отрасли предполагает рассмотрение за определенный отрезок времени (для каждого участника отрасли) :

- *навыки и компетенции конкурентов;*
- *размещение видов деятельности в ценностной цепочке;*
- *применяемые технологии;*
- *количество и относительный размер конкурентов в отрасли;*
- *результаты деятельности конкурентов (особенно в финансовом выражении);*
- *сложность или легкость входа в отрасль и выхода из нее;*
- *стратегические группировки.*

Товарные рынки

Товарные рынки - это те рынки, на которых фирмы применяют свои компетенции и продают товары и услуги. Фирма может действовать на одном или нескольких товарных рынках. Кроме этого, рынки, на которые фирмы собираются вступать, используя свои стержневые компетенции, а также рынки товаров-заменителей. При анализе товарных рынков должны учитываться следующие позиции:

- мотивации и потребности потребителей;
- **неудовлетворенные потребности потребителей;**
- рыночные сегменты и их прибыльность;
- количество конкурентов на рынке и относительная рыночная доля каждого;
- количество потребителей и их относительная покупательная способность;
- доступ к каналам распределения;
- возможность сотрудничества с потребителями;
- простота входа в отрасль;
- возможность усиления компетенции;
- необходимость создания новой компетенции.

Если товары и услуги фирмы продаются без прибыли, то в конце концов она обанкротится. Наиболее успешными, по всей вероятности, станут компании, которые ориентированы на рынок, ставят задачу удовлетворения существующих запросов потребителей и пытаются формировать потребительские запросы. Например, компания Philips, производящая электронную аппаратуру, **создала новую потребность** потребителей, разработав и применив CD-формат для музыкального и компьютерного программного обеспечения. **(USB)**

Рыночные подгруппы (сегментация)

Важным аспектом понимания рынка является определение тех подгрупп внутри рынка, для которых **свойственны общие потребности**. Подобная общность потребностей является причиной того, что отдельные потребительские группы **формируют свои запросы и ведут себя иначе**, чем другие потребительские группы или сегменты. Таким образом, сегментация означает подразделение общего рынка на отдельные подгруппы, каждая из которых обладает **отличительными свойствами и потребностями**. Потребительские группы в основном образуются в соответствии с такими демографическими отличиями, **как возраст, пол, профессия, социально-экономическая принадлежность, раса, стиль жизни, покупательские привычки, география (место проживания)**. Когда потребителями являются другие фирмы, они могут быть сгруппированы по **характеру деятельности, организационному типу и размеру**. Затем каждый сегмент анализируется с точки зрения его размера и возможной доходности, запросов потребителей и потенциального спроса, базирующегося на возможностях и желании сделать покупку. Сегментационный анализ помогает при формулировке стратегии путем определения конкретных сегментов и потребительских характеристик, которые могут быть заданы.

Мотивации потребителей

После того как рыночные сегменты определены необходимо проанализировать факторы, которые заставляют потребителей покупать или не покупать товары.

Важно понять такие факторы, влияющие на потребительские мотивации, как:

- чувствительность к цене;
- чувствительность к качеству;
- степень приверженности данному бренду.

Пример рынка воздушных перевозок: сегмент деловых поездок;
сегмент туристических поездок.

Ресурсные рынки

Ресурсные рынки - это рынки, где фирма получает финансовые и трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги и т.п. Очевидно, что фирмы обычно пользуются различными ресурсными рынками, причем каждый рынок имеет свои особенности, зависящие от специфических потребностей компании.

При анализе ресурсных рынков необходимо рассматривать следующие позиции:

- потребность в ресурсах;
- количество существующих и потенциальных поставщиков ресурсов;
- размеры поставщиков;
- способности и компетенции поставщиков;
- возможность сотрудничества с поставщиками ресурсов;
- доступ конкурентов к поставщикам ресурсов;
- природа самого ресурса и возможность заменителей ресурса.

Анализируя каждый из ресурсных рынков, менеджеры фирмы могут определить **степень конкуренции**, с которой они столкнутся **со стороны поставщиков ресурсов**, **со стороны других конкурентов**, использующих те же самые ресурсы, и **возможности сотрудничества** с поставщиками ресурсов.

Ресурсная модель дает фирме возможность установить **степень конкуренции** **внутри** ее **отрасли** и **рынка**, определить **угрозу конкуренции**, исходящую от **конкурентов** в отраслях со **схожими компетенциями**. На основании этой модели фирма может также **определить другие рынки**, на которые она **сможет войти**, используя свои существующие стержневые компетенции или создавая новые.

Применяя эту модель, менеджеры смогут:

- **понять природу конкуренции внутри отрасли и рынков** (как товарных, так и ресурсных), на которых функционирует фирма;
- **оценить угрозу, исходящую от конкурентов, действующих в других отраслях;**
- **оценить свои потенциальные возможности на новых отраслях и рынках.**