

Отраслевой конкурентный анализ

*Стратегия компании должна
максимально соответствовать
специфике отрасли и
конкурентной окружающей
среде.*

Отраслевой конкурентный анализ

Анализ отрасли с точки зрения конкуренции важен по следующим причинам:

- конкурентоспособность организации в отрасли определяется спецификой ресурсов, навыков, подходов, ее обеспечивающих;
- благоприятность условий конкуренции различна а различных отраслях;
- норма прибыли и долговременность ее получения значительно колеблются в различных отраслях.

Этапы отраслевого конкурентного анализа

- *Основные экономические характеристики отрасли*
- *Движущие силы развития*
- *Влияние пяти сил развития*
- *Ключевые факторы успеха*
- *Карта стратегических групп*
- *Цепочка создания ценности*

Основные экономические характеристики отрасли (Томпсон и Стрикленд)

- *Емкость рынка*
- *Масштаб конкуренции (глобальная, группа стран, национальная, локальная)*
- *Структура собственности, наличие иностранного капитала*
- *Темпы роста и стадия развития отрасли*
- *Число конкурентов (продавцов) , их размер, доля рынка, степень влияния, в т.ч. иностранных компаний*
- *Число потенциальных покупателей и их размер*
- *Вертикальная, горизонтальная интеграция в отрасли, наличие кластеров*
- *Легкость входа и выхода в отрасль*
- *Возможность получения «эффекта масштаба» в производстве, маркетинге, транспортировке*
- *Потребность в капитале*
- *Степень дифференциации продуктов (услуг) в отрасли*
- *Технологические, продуктовые, маркетинговые инновации в отрасли*

Анализ экономических характеристик отрасли по производству серной кислоты. Пример.

- **Размер рынка** - годовой доход 400-500 млн долл. в год. Общий объем производства 4 млн тонн.
- **Масштаб конкуренции** - в основном региональная. Продукция редко отгружается на расстояние больше 250 миль от завода-производителя ввиду высокой стоимости транспортирования на большие расстояния.
- **Скорость роста рынка** - 2-3% в год.
- **Стадия экономического цикла** – зрелость.
- **Число компаний, работающих в отрасли** - около 30 компаний, имеющих 110 заводов мощностью 4,5 млн тонн. Доли рынка колеблются в интервале от 3 до 21%.
- **Потребители** - около 2000 потребителей; в основном химические компании.
- **Степень вертикальной интеграции** - смешанная.
5 из 10 крупнейших компаний интегрированы назад в добывающую промышленность и вперед в родственные химические предприятия, приобретающие свыше 50% их продукции. Все остальные – не интегрированы.
- **Вход и выход:** умеренные барьеры для входа - в форме потребностей в капитале для строительства нового предприятия минимально эффективного размера (затраты составляют 10 млн долл.), а также возможности создания потребительской базы в радиусе 250 миль от этого предприятия.
- **Технология инновации** - стандартная технология, изменяется очень медленно. Изменения в продукции - появление одного-двух новых химических продуктов в год, на которые и приходится почти весь рост производства в отрасли.
- **Характеристики продукции** - высокостандартизированная; продукция различных производителей почти идентична (потребители не ощущают существенных различий между производителями).
- **Экономический эффект масштаба** - умеренный.
Все компании имеют практически одинаковые производственные затраты, а эффект масштаба возникает при отгрузке нескольких вагонов одному потребителю и при покупке больших партий сырьевых материалов.
- **Эффекты кривой освоения** отсутствуют в данной отрасли.
- **Использование производственных мощностей** - максимальная эффективность производства достигается при 90-100%-ном использовании производственных мощностей. При использовании

Движущие силы развития отрасли

*С точки зрения каждого отраслевого рынка существуют **движущие и противодействующие** силы развития деятельности в отрасли, связанные с характером и направленностью отраслевых изменений.*

Движущие силы (М. Портер)

Движущие силы (по Портеру)

1. Изменения в долгосрочных темпах развития отрасли

2. Изменение в составе покупателей и способах использования продукта

3. Обновление продукта

4. Технологические изменения

5. Маркетинговые инновации

6. Вход или выход крупных фирм

7. Доступность технических ноу-хау

8. Изменения в издержках и эффективности

9. Появление покупательских предпочтений дифференцированного выбора товаров вместо массового потребления и наоборот

10. Изменения в государственной политике и регулировании

11. Уменьшение неопределенности и риска

12. Другие движущие силы

Чего хотят конечные потребители?
(Анализ потребностей)

- Кто наши конечные потребители?
- Чего хотят наши конечные потребители?

Как организации выживают в
условиях конкуренции?
(Анализ конкуренции)

- Каковы движущие силы конкуренции?
- Что является главным в конкурентной борьбе?
- Какова интенсивность конкуренции?
- Как можно достичь конкурентных преимуществ?

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- ?
- ?

Ключевые факторы успеха

- *Ключевые факторы успеха (КФУ) - это факторы, необходимые организациям для конкуренции в отрасли, составляющие основу успеха в отрасли.*
- *КФУ меняются во времени, различны на разных стадиях жизненного цикла отрасли.*
- *В каждый определенный период времени конкретная отрасль имеет, как правило, 3-5 индивидуальных КФУ.*
- *Ключевые факторы успеха различаются также внутри отрасли по отношению к конкретным рынкам, индивидуальные КФУ могут быть у отдельных продуктов.*

Виды ключевых факторов успеха

<i>Функциональные области</i>	<i>Виды КФУ</i>
<i>Технология</i>	Способность к производственным инновациям .Способность к продуктовым инновациям. Опыт в использовании данной технологии. Опыт научных разработок и исследований
<i>Производство</i>	Низкие издержки производства Высокое качество производства Удобное месторасположение, обеспечивающее низкие издержки Доступ к источникам квалифицированной рабочей силы. Высокая производительность труда. Высокая гибкость производства
<i>Распределение</i>	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов Низкие издержки распределения Быстрая доставка Наличие принадлежащей компании сети розничных магазинов.
<i>Маркетинг</i>	Широта продуктовой линии Хорошо обученные, эффективные силы в продаже. Точное выполнение заказов покупателей. Широкий ассортимент и большой выбор продукции. Высокая квалификация в области торговли. Привлекательные оформление и упаковка продукции. Гарантии потребителям . Сервис
<i>Организация</i>	Хорошо спроектированная информационная система Способность быстро реагировать на изменение рыночных условий. Большой опыт и наличие управленческого ноу-хау.
<i>Навыки</i>	Ноу-хау в области контроля качества. Превосходящие способности и таланты
<i>Другие КФУ</i>	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей. Низкие издержки (не только в производстве). Удобное месторасположение (высокая цена уникальности). Ответственные компетентные исполнители. Патентная защита

Примеры КФУ для некоторых отраслей

<i>Отрасль</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>
<i>Пищевая</i>	<i>Качество продукции Экологическая чистота Сбытовая сеть. Цена</i>
<i>Транспорт</i>	<i>Надежность Комфортность Персонал. Сервис</i>
<i>Строительство</i>	<i>Качество Комфортность Цена Надежность</i>
<i>Промышленные, строительные материалы</i>	<i>Экологическая чистота Качество Цена Коэффициент индустриальности</i>

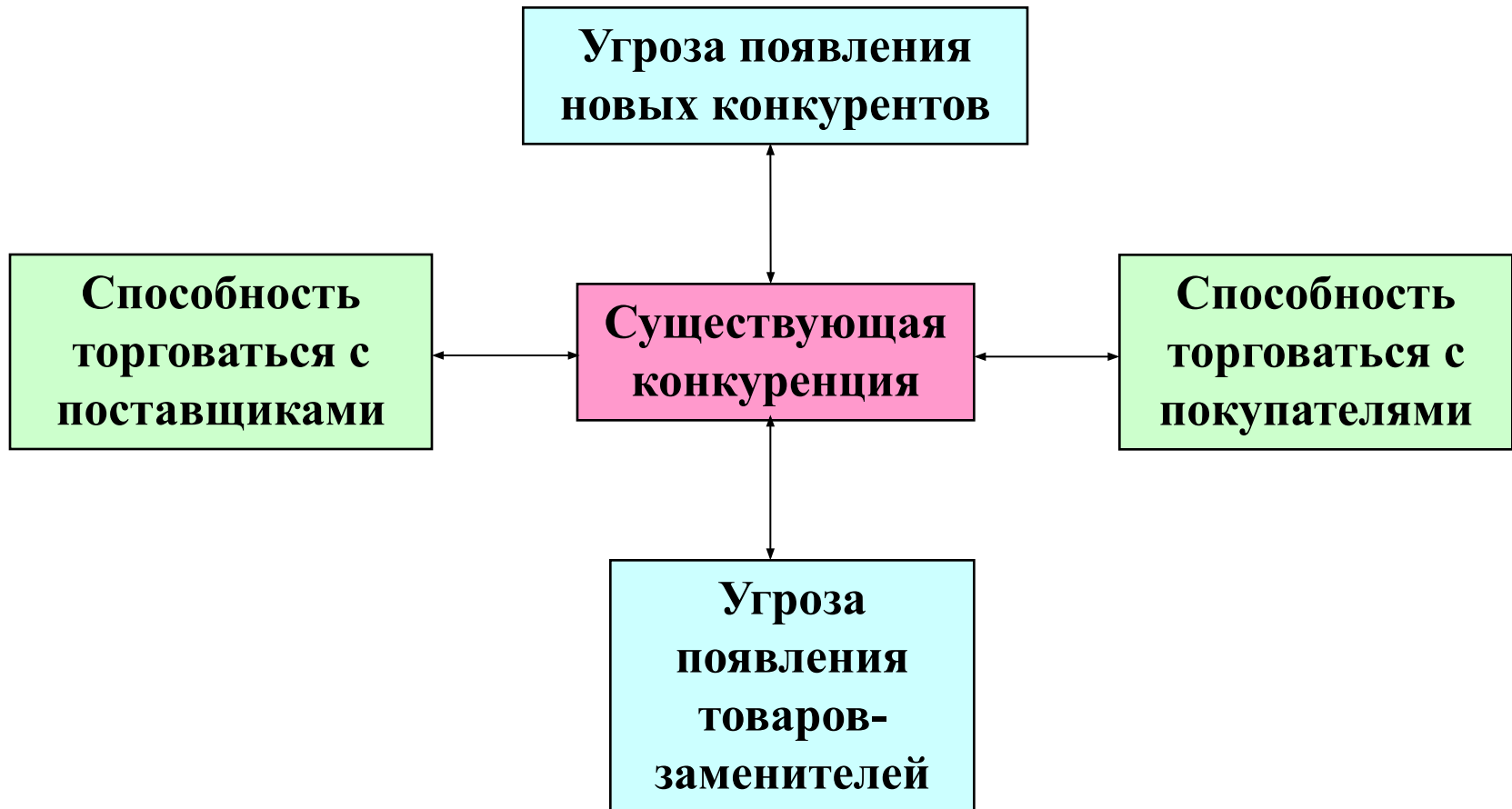
Правила конкуренции и стратегии для руководителей, желающих выйти на новые рынки

Проф. Майкл Портер, Гарвардская школа бизнеса

1. Ведите свой поиск широко, оценивая при этом пять элементов динамики рынка. Следите за тем, что происходит с:
 - i. покупателями?
 - ii. поставщиками?
 - iii. новыми игроками на рынке?
 - iv. заменителями продукции или услуг?
 - v. конкуренцией?

2. Ранжируйте привлекательность отрасли. Отрасль не привлекательна, если:
 - В ней действуют всего несколько мощных поставщиков.
 1. В ней присутствует большое количество новых игроков.
 - i. Имеется много заменителей продукции или услуг.
 - ii. Между действующими игроками ведется ожесточенная конкуренция.
 - iii. В ней действуют всего несколько мощных покупателей.

Модель пяти сил конкуренции Портера



Влияние пяти сил конкуренции

- на цены, которые может устанавливать фирма;
- на издержки, которые придется ей нести;
- на размер капиталовложений, необходимых для конкуренции в данной отрасли;
- определяют предельный размер прибыльности отрасли.

Чем слабее силы конкуренции, тем больше возможностей для получения прибыли. Цель корпоративной стратегии фирмы - определить позицию в отрасли, где фирма будет менее уязвима по отношению к пяти силам конкуренции или сможет лучше оказывать влияние на них .

Пять сил Портера

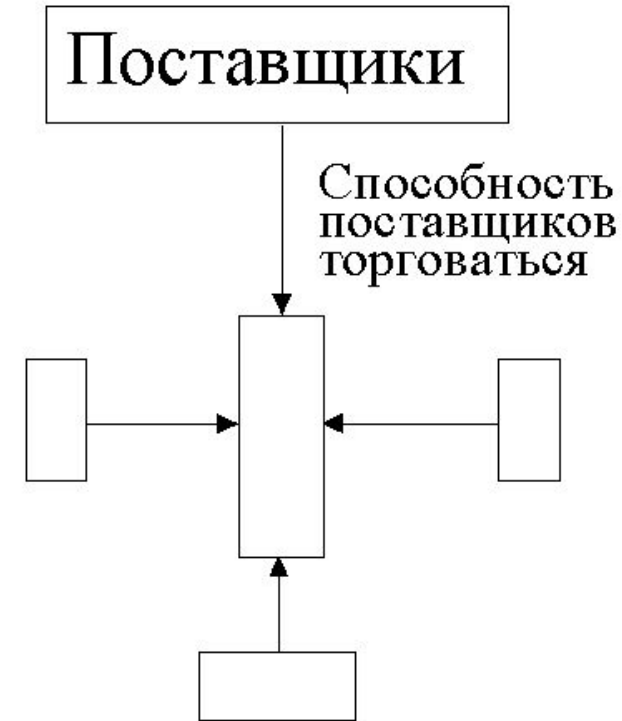
Препятствия (барьеры) на пути проникновения на рынок: угроза появления новых конкурентов

- Экономия от масштаба
- Различия в патентованных товарах
- Известность торговой марки
- Издержки на перепрофилирование
- Потребность в капитале
- Доступ к сетям сбыта
- Государственная политика
- Адекватно низкие издержки на разработку новых продуктов
- Ожидаемые отношения
- Абсолютные ценовые преимущества
- Правильная кривая обучения
- Доступ к потребляемым факторам

Пять сил Портера

Детерминанты силы поставщиков

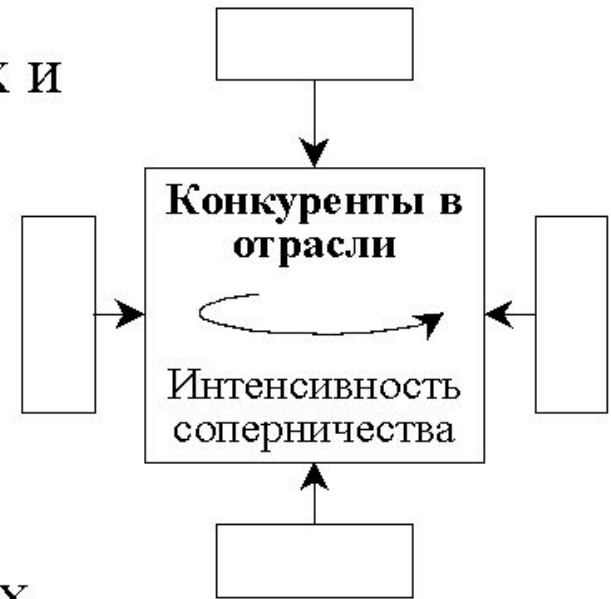
- Дифференциация потребляемых факторов
- Издержки переупрофилирования для поставщиков и фирм отрасли
- Наличие заменяющих потребляемых факторов
- Концентрация поставщиков
- Значимость объемов для поставщика
- Издержки по отношению к общим закупкам в отрасли
- Влияние потребляемых факторов на издержки или дифференциацию
- Опасность вперед идущей интеграции в сравнении с обратной вертикальной интеграцией фирмы в отрасли



Пять сил Портера

Детерминанты соперничества

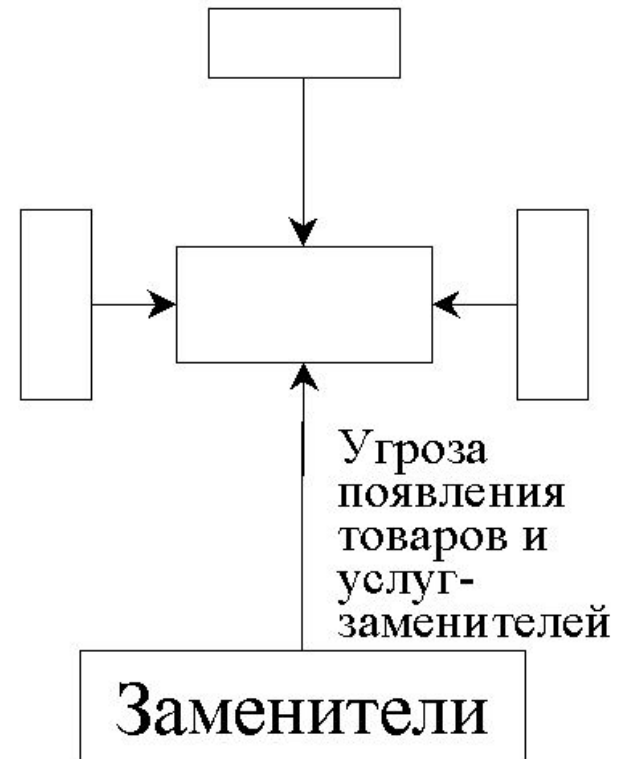
- Рост отрасли
- Число конкурентов, различия в размерах и потенциале
- Временные излишки производственных мощностей
- Степень различия в продукции
- Узнаваемость торговой марки
- Разнообразие конкурентов, применяемых стратегий и используемых ресурсов
- Барьеры на выходе
- Стремление мощных компаний, действующих в других отраслях, выйти в данную отрасль и занять в ней лидирующие позиции



Пять сил Портера

Детерминанты угрозы появления товаров и услуг заменителей (субститутов)

- Возникновение замещающих технологий
- Изменения предпочтений покупателей
- Относительная цена субститутов
- Издержки переключения покупателей на товары-субституты
- Склонность покупателей при определенных условиях к приобретению товаров-субститутов



Пять сил Портера

Детерминанты рыночной силы покупателей

- Концентрация покупателей в сравнении с фирмами отрасли
- Объем закупок покупателями
- Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения продавца
- Информированность покупателя
- Способность к интеграции назад по технологической цепочке
- Наличие товаров - субститутов (заменителей)
- Чувствительность покупателей к ценам (влияние: доли покупки к общему объему закупок, узнаваемости торговой марки, качества продукта, выгоды покупателя, стимулов принимающих решения о покупке)

Факторы конкуренции на рынке стандартизированных конструкций из стали. Пример.

<i>1. Ситуация в отрасли</i>			
<i>1.1</i>	<i>Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке</i>	<i>слабое</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.2</i>	<i>Изменение платежеспособного спроса</i>	<i>не проявляется</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.3</i>	<i>Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке</i>	<i>слабое</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.4</i>	<i>Издержки переключения клиента с одного производителя на другого</i>	<i>сильное</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.5</i>	<i>Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли</i>	<i>слабое</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.6</i>	<i>Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)</i>	<i>высокие</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.7</i>	<i>Барьеры проникновения на рынок</i>	<i>низкие</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.8</i>	<i>Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения)</i>	<i>высокое</i>	<i>Усилится</i>
<i>1.9</i>	<i>Стратегии конкурирующих фирм (поведение)</i>	<i>слабое</i>	<i>Без изменений</i>
<i>1.10</i>	<i>Привлекательность рынка данного продукта</i>	<i>высокая</i>	<i>Усилится</i>

Факторы конкуренции на рынке стандартизированных конструкций из стали. Пример.

2. Влияние потенциальных конкурентов			
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	слабое	Без изменений
2.2	Доступ к каналам распределения	слабое	Без изменений
2.3	Отраслевые преимущества	слабое	Без изменений
3. Влияние поставщиков			
3.1	Уникальность канала поставок	слабое	Без изменений
3.2	Значимость покупателя	слабое	Без изменений
3.3	Доля отдельного поставщика	слабое	Без изменений

Факторы конкуренции на рынке стандартизированных конструкций из стали. Пример.

4. Влияние покупателей

<i>4.1</i>	<i>Статус покупателей</i>	<i>Слабое</i>	<i>Без изменений</i>
<i>4.2</i>	<i>Значимость товара у покупателя</i>	<i>слабое</i>	<i>Без изменений</i>
<i>4.3</i>	<i>Стандартизация товара</i>	<i>сильное</i>	<i>Без изменений</i>

5. Влияние товаров-заменителей

<i>5.1</i>	<i>Цена</i>	<i>сильное</i>	<i>Без изменений</i>
<i>5.2</i>	<i>Стоимость "переключения"</i>	<i>сильное</i>	<i>Без изменений</i>
<i>5.3</i>	<i>Качество основного товара</i>	<i>сильное</i>	<i>Без изменений</i>

Ситуация в отрасли

- *В целом рынок весьма привлекательный, с растущим спросом и большими потенциальными возможностями.*
- *Несмотря на то, что различные фирмы предлагают на рынке товар различного качества и различные сервисные услуги, издержки "переключения" клиента невысоки, поэтому товар можно считать стандартизированным по клиенту.*
- *Спрос на рынке явно ненасыщен, поэтому фирмы не склонны к проведению агрессивных стратегий. Появление крупного лидера в ближайшее время, по оценкам экспертов, не ожидается.*
- *Высокие барьеры ухода с рынка усиливают конкуренцию на рынке. Одновременно четко проявляется высокий уровень конкуренции на смежных рынках с явной тенденцией усиления.*
- **Влияние потенциальных конкурентов**
- *Высокие барьеры проникновения на рынок (высокие затраты на достижение эффективного масштаба производства, противодействие фирм отрасли, ограничение доступа к каналам распределения и источникам сырья) обуславливают низкую вероятность появления новых конкурентов на рынке. В перспективе данная ситуация вряд ли изменится.*
- **Влияние поставщиков**
- *Стандартизованность каналов поставки, отсутствие "монопоставщика" и важность фирмы как клиента в глазах поставщиков говорит о незначительном влиянии со стороны поставщиков. В перспективе данная ситуация не изменится.*
- **Влияние покупателей**
- *Отсутствие крупных клиентов и высокая значимость товара у покупателя ограничивают возможность угрозы со стороны покупателей. Ситуация останется стабильной и в перспективе.*
- **Влияние товаров-заменителей**
- *Низкие цены и низкая стоимость "переключения", а также требование более высоких издержек на поддержание качества обуславливают сильное влияние товаров-заменителей. Сила влияния факторов конкуренции данной группы в перспективе не изменится.*

Ситуация в отрасли

- **Предварительные выводы**
- Рынок стандартизированных конструкций из стали характеризуется как привлекательный, с растущим спросом. Уровень конкуренции на рынке в настоящий момент невысок. Появление крупного лидера в ближайшее время, по оценкам экспертов, не ожидается.
- К благоприятно проявляющимся факторам, определяющим уровень конкуренции, можно отнести отсутствие влияния потенциальных конкурентов, поставщиков и покупателей
- К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся высокие барьеры на выход с рынка, сильная конкуренция в смежных отраслях, сильное влияние со стороны товаров-заменителей.
- Прогноз изменения факторов конкуренции показывает, что в основном в ближайшей перспективе ситуация не изменится, за исключением влияния товаров-заменителей, которое определено усилится.
- **Общий вывод: уровень конкуренции на рынке стандартизированных конструкций из стали невысок и в прогнозируемом периоде не изменится.**

Карта стратегических групп

Стратегическая группа – группа соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке.

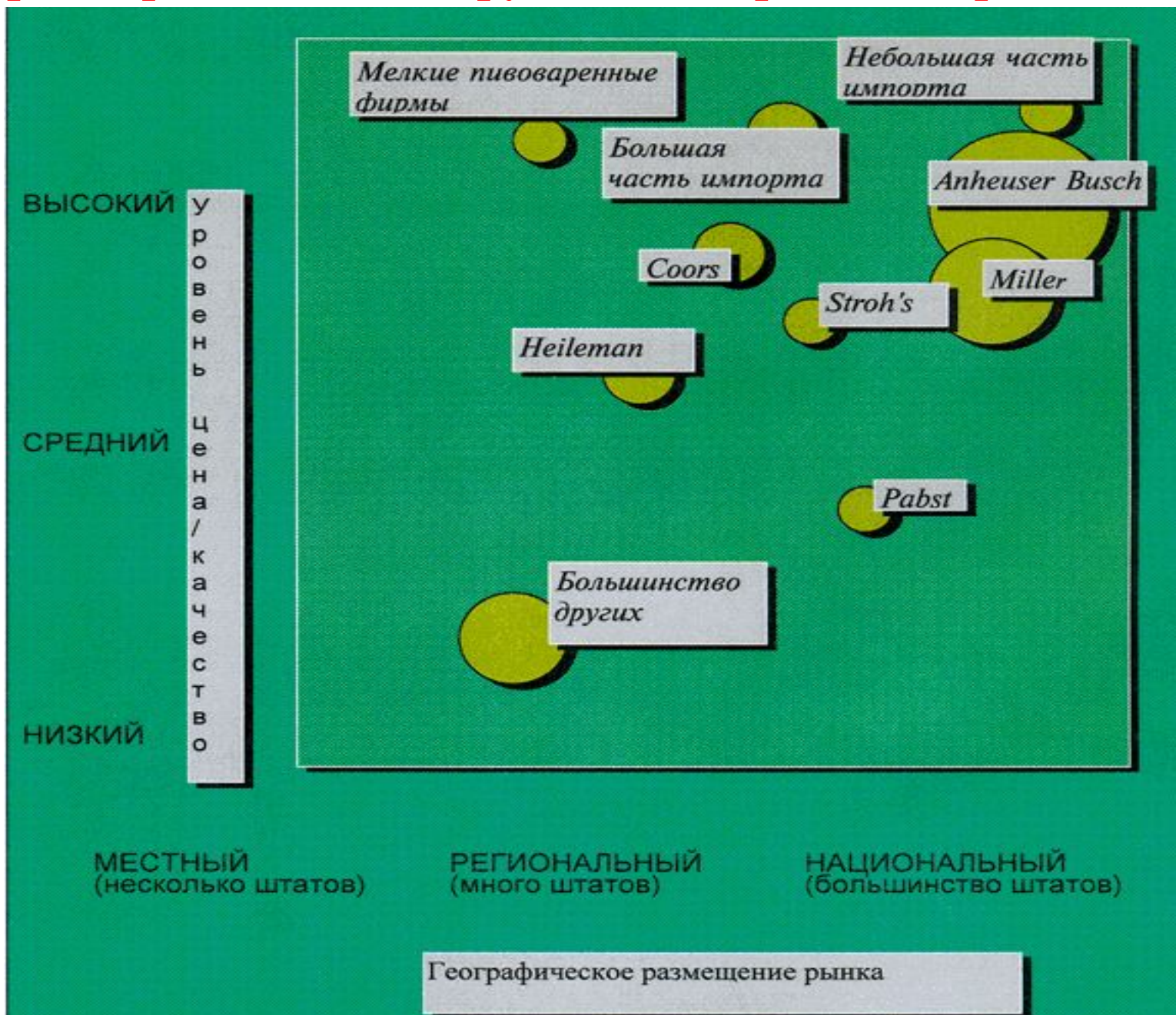
Изменение рыночных условий по разному влияет на стратегические группы. Рыночные изменения порой заставляют конкурирующих переходить из одной группы в более жизнеспособную.

Изменения могут повышать (уменьшать) барьеры для вступления в группы, усиливая (ослабевая) тем самым конкурентное взаимодействие внутри группы.

Карта стратегических групп

- Потенциальная прибыльность различных стратегических групп часто различается из-за силы/слабости рыночных позиций каждой из них.
- Барьеры для входа различны для соответствующих стратегических групп и фирмы, желающие присоединиться к ним, ищут более легкие пути.
- Фирмы в разных стратегических группах часто испытывают различные степени угроз со стороны поставщиков, потребителей и товаров-заменителей из других отраслей.
- Увеличение числа стратегических групп обычно усиливает отраслевую борьбу, так как фирмы вынуждены конкурировать как внутри групп, так и между ними. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, фирмы, расположенные на карте далеко друг от друга на карте, вряд ли могут конкурировать вообще.

Карта стратегических групп пивоваренной отрасли США



Матрица портфельного анализа

Привлекательность отрасли

Высокая

Инвестировать,
развивать

Средняя

Избирательный
подход, сфокуси-
рованный на
обеспечении
прибыльности

Низкая

Продавать или
ликвидировать

Высокая

Средняя

Низкая