

Анализ конкурентного окружения

Микросреда включает те влияния, которые организация испытывает постоянно. Для большинства фирм она затрагивает отрасли, в которых они действуют. Находясь в микросреде, фирмы могут конкурировать друг с другом или при других обстоятельствах - сотрудничать.

Отрасли и рынки

Важность отраслевой и рыночной идентификации

В некоторой литературе по менеджменту используют понятия «отрасль» и «рынок», не делая различий между ними, что не совсем правильно. Смешение этих понятий может привести к неверному анализу конкурентной среды и, следовательно, к выработке неправильной стратегии фирмы. Современные компании (особенно крупные) могут действовать в нескольких отраслях и на нескольких рынках. Каждая отрасль и рынок имеют свои отличительные структуры и характеристики, которые оказывают влияние при формулировании стратегии фирмы. Кэй (Kay, 1993) подчеркивал, что стержневая компетенция, или отличительная особенность, компании становится конкурентным преимуществом только тогда, когда она связана с рынком или рынками. Отрасли сосредоточены на поставке продукта, тогда как рынки связаны со спросом. Поэтому в процессе разработки стратегии важно проанализировать как отрасли, так и рынки.

Отрасль и рынок

- *Отрасли производят* товары и услуги, являются сферой предложения в экономической системе.
- *Рынки потребляют* товары и услуги, произведенные отраслями, являются сферой спроса в экономической системе.

- **Отрасль**

Как правило, дать точное определение понятия «отрасль» довольно сложно. Портер (Porter, 1980) определил отрасль как группу предприятий, которые производят товары, заменяющие друг друга, но это определение может оказаться недостаточным, потому что некоторые предприятия и отрасли производят ряд товаров для различных рынков. Кроме того, предприятия могут быть сгруппированы в соответствии со сходством их производственных процессов. В связи с этим существуют две основные классификации отраслей: Стандартная отраслевая классификация (Standard Industrial Classification - SIC) экономической деятельности, Основная номенклатура видов экономической деятельности стран Европейского сообщества (Nomenclature Generate des Activites Economiques dans les Communautés Europeennes - NACE), действующая в Европейском союзе. Эта классификация, используемая в основном инвесторами и фондовыми биржами, позволяют определить отрасли как группы предприятий, которые производят сходные товары, используют идентичную квалификацию, имеют аналогичные процессы производства, технологии, каналы поставки и распределения. Анализ этих характеристик отрасли будет основой для процесса формулирования стратегии.

- Конкуренты в определенной отрасли могут **производить товары для нескольких рынков**. Например, предприятия, занятые в производстве предметов домашнего обихода, производят не только стиральные машины, но и холодильники. Материалы, технологии, квалификация и процессы производства, используемые в производстве обоих видов товаров, очень схожи. Так, **материалы поступают от одних и тех же поставщиков**, а **товары доставляют потребителям через одних и тех же дистрибьюторов** (например, это может быть главный поставщик электрических приборов). Поэтому эта отрасль определяется как **отрасль по производству бытовых товаров**. И все же такие товары - стиральные машины и холодильники - удовлетворяют разные потребности покупателей, используются совершенно для разных целей и поэтому **продаются на разных рынках**. Таким образом, производитель стиральных машин конкурирует с другими производителями стиральных машин, в то время как производитель холодильников конкурирует с производителями холодильников.

- **Рынок**

- Если отрасль, как мы выяснили, сосредоточена на производителях товаров или услуг, то рынки интересуют потребители и их запросы (потребности и желания). Конкретный рынок состоит из группы потребителей со специфическим набором потребностей, которые могут быть удовлетворены одним или несколькими товарами. **Анализ рынка, следовательно, будет включать оценку потребителей, их запросов, товаров, способных удовлетворить эти запросы, предприятий, производящих такие товары, и средств, с помощью которых потребитель получает данные товары (каналы распределения).**
- Компании не только продают свои товары на рынках, они также получают различные ресурсы (трудовые ресурсы, материалы, оборудование и т.п.) для своих нужд на рынках, которые называются ресурсными. Кроме того, большинство предприятий заинтересованы в рынках для обмена продукцией или в исследовании новых рынков для сбыта своей продукции.

\Взаимоотношения между компанией, ее отраслью и рынками

Анализ отраслей и рынков позволяет компании:

- определить другие отрасли, на которых она сможет применить свои стержневые компетенции;
- изучить покупателей и природу их потребностей;
- определить новые рынки, на которых ее стержневые компетенции могут быть использованы (*см. выше, где рассматривались стержневые компетенции*);
- определить угрозы, исходящие от существующих и потенциальных конкурентов в своей и других отраслях;
- определить рынки, на которых она будет получать свои ресурсы.

- Анализ конкурентной среды (отрасли и рынка) одинаково важен как для разработки будущей стратегии компании, так и для внутреннего анализа (он был рассмотрен выше). Взаимосвязь отрасли и рынка играет важную роль в формировании компетенций и стержневых компетенций организации. Стержневые компетенции компаний должны постоянно пересматриваться в связи с изменением запросов потребителей, компетенций конкурентов и возможностей рынков.
- **Отраслевой анализ**
- *Что такое отраслевой анализ?*
- Целью отраслевого анализа является определение природы конкуренции в отрасли и конкурентных возможностей компании. Отраслевая динамика, в свою очередь, подвержена изменениям под влиянием макросреды (см. прошлый раздел). Например, увеличение такого демографического показателя, как «старение населения», во многих развитых странах вызвало необходимость разработки лекарств для лечения заболеваний старых людей. Существует опасность рассматривать отраслевой анализ как «одноразовый» инструмент, однако, как все составляющие стратегического процесса, он должен осуществляться непрерывно. Широко используемая модель отраслевого анализа, которую мы рассмотрим в данной главе, была разработана Портером (Porter, 1980).

- **Пять факторов отраслевого анализа (модель Портера)**
- Портер (Porter, 1980) разработал модель анализа природы и уровня конкуренции внутри отрасли. Он отметил, что существуют пять конкурентных факторов, которые определяют уровень конкуренции внутри отрасли). Понимание сущности и значимости каждого из пяти факторов в отрасли помогает менеджерам в развитии конкурентной стратегии компании. Факторами отраслевого анализа являются:
 - угроза появления новых конкурентов в отрасли;
 - угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей;
 - рычаги воздействия покупателей;
 - рычаги воздействия поставщиков;
 - уровень конкуренции в отрасли.
- Определяя относительную значимость каждого из этих факторов, компания может решить, какую позицию ей следует занять, чтобы получить возможные преимущества и преодолеть или обойти угрозы. Затем может быть сформулирована стратегия с использованием внутриотраслевых конкурентных факторов.

Рынок

Угроза появления
новых товаров-
или услуг-заменителей

Рычаги воздействия
поставщиков

Рычаги воздействия
покупателей

Уровень конкуренции
в отрасли

Угроза появления
новых конкурентов
в отрасли



- **Фактор 1. Угроза появления новых конкурентов в отрасли**

- Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» большого числа входных барьеров в отрасль. Входные барьеры в отрасль могут иметь множество форм.
- *Капитальные издержки входа в отрасль*

Размер инвестиций, необходимых фирме, желающей войти в отрасль, будет важным фактором, определяющим степень угрозы появления новых конкурентов. Чем больше требуется инвестиций, тем меньше угроза появления новых конкурентов и наоборот.

- *Верность бренду и расходы на переманивание потребителей*

Участники отрасли, производя различные товары, всегда имеют потребителей определенной торговой марки, которые сохраняют ей верность. Новые потенциальные конкуренты столкнутся с сопротивлением, пытаясь войти в отрасль. Таким образом, верность бренду приводит к расходам, связанным с переключением потребителей на товары новых конкурентов.

- *Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов*

Если функционирующие в отрасли компании уже добились экономии от масштаба производства, это даст им преимущество над новыми конкурентами, которые не смогут соответствовать их низким предельным издержкам производства.

- *Доступность каналов поставки и распределения*

Новые конкуренты могут столкнуться с проблемами доступа к каналам распределения, что создаст трудности в поставке товаров потребителям или удовлетворении своих ресурсных потребностей.

- *Сопротивление, оказываемое существующими фирмами*

Если функционирующие в отрасли компании решили оказывать сильное сопротивление, то это создаст трудности для фирмы, входящей в отрасль. Например, если компании достигли экономии от масштаба производства, они смогут сбить цены новых конкурентов из-за имеющихся у них преимуществ по издержкам. Так, они могут снижать цены или увеличивать торговые расходы, чтобы противостоять новым конкурентам.

- *Если барьеры входа в отрасль создают трудности для новых конкурентов, это ограничивает конкуренцию внутри отрасли.*

Таким образом, конкуренты внутри отрасли будут пытаться укрепить барьеры входа в отрасль, развивая и поддерживая верность бренду, увеличивая расходы по входу в отрасль и удерживая каналы распределения и поставки как можно дольше.

- **Угроза появления товаров- или услуг-заменителей**

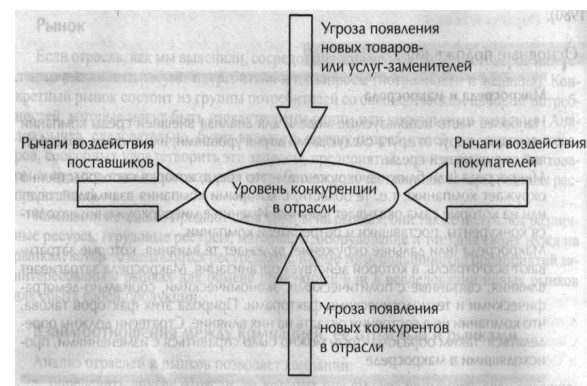
К заменителям относятся товар или услуга, удовлетворяющие те же потребности, что и основные товары и услуги. Степень угрозы появления товаров-заменителей или услуг-заменителей будет зависеть от двух факторов.

- **Степень соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров**

Прямые товары-заменители, характеристики и цены которых сопоставимы с основными товарами, будут серьезной угрозой для компании. Чем ниже степень замены, тем меньше вероятность того, что цены и характеристики товаров-заменителей будут сопоставимы с товаром в отрасли.

- **Готовность покупателя перейти на товар-заменитель**

Покупатели будут более подготовлены к смене поставщика, если расходы, связанные с этим, невелики и товары конкурента предлагаются по более низкой цене или обладают улучшенными характеристиками. Это положение напрямую связано со степенью приверженности покупателей к торговой марке. Чем более потребители привержены товарам одного поставщика (по разным причинам), тем соответственно меньше угроза появления товаров-заменителей.



- *Расходы по переманиванию потребителей*

Одним из ключевых стратегических маневров, направленных на сохранение верности покупателя товару, является увеличение затрат покупателя в случае, если он захочет сменить поставщика. Если расходы, связанные с переходом к новому поставщику, большие, то покупатели будут воздерживаться от замены продавца и, таким образом, останутся с прежним поставщиком. Для товаров-заменителей расходы по замене поставщика обычно невелики. Ничего не стоит, например, поменять марку кофе или стирального порошка. Для косвенных товаров-заменителей эти расходы, вероятно, будут более ощутимы. Если покупатели вынуждены идти на дополнительные расходы, чтобы разместить или приспособить товар одного поставщика, то эти расходы становятся сдерживающим фактором для его замены. Расходы по переходу к новому поставщику могут выражаться как в денежном выражении, так и в снижении качества, уменьшении уверенности в продукте конкурента или в более скудном ассортименте товара.

Конкуренты в отрасли будут стараться снизить угрозу появления товаров-заменителей или услуг-заменителей за счет совершенствования своих товаров, снижения издержек и цен, осуществления дифференциации товаров.

- *Прямые и косвенные заменители*

Есть немного товаров, для которых не существует заменителей. Заменитель может быть определен как товар, имеющий характеристики, равноценные характеристикам другого товара. Критерий равноценности может быть оценен в двух формах - прямой и косвенной.

- *Прямые заменители* - это идентичные по сущности товары. В секторе потребительских товаров прямыми заменителями являются их конкурирующие марки. Например, Nescafe и Maxwell House являются прямыми конкурентами на рынке кофе, а белые эмульсионные краски, выпускаемые компаниями Crown и Dulux, - прямыми конкурентами в розничном секторе декоративных красок. *Косвенные заменители* - это товары, которые различны по сущности, но при определенных обстоятельствах могут удовлетворять те же потребности. При строительстве мостов затраты практически одинаковы, используется ли сталь, дерево или бетон. Следовательно, на рынке строительства эти три товара служат косвенными заменителями. (Но только на этом рынке. В автомобильной промышленности бетон не является косвенным заменителем стали).

3. Рычаги воздействия покупателей

Количество потребителей и объем их покупок

Чем меньше покупателей и чем больше объемы их покупок, тем сильнее будут рычаги воздействия. Если же количество покупателей велико, но каждый из них действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает небольшое количество товара, их воздействие на рынок слабое.

Количество и размер компаний - поставщиков товара

Если поставщики продукции крупнее, чем покупатели, то воздействие на рынок со стороны покупателей будет иметь тенденцию к понижению. Количество поставщиков также играет большую роль: уменьшение их числа приведет к снижению воздействия власти покупателей на рынок, так как возможности выбора и покупки товаров уменьшаются.

Наличие товаров-заменителей и расходы по переходу на них

Если расходы по переходу на товар-заменитель невелики (так как заменитель близок по характеристикам и цене), то влияние потребителей будет соответственно сильнее.

Следует помнить, что не обязательно покупатели находятся в конце цепочки поставок. В каждом звене цепи поставок воздействие покупателей на рынок будет оказывать большое влияние на установление цены в отраслевой структуре.

Рычаги воздействия поставщиков

- Фирмы должны получать ресурсы, необходимые для осуществления своей деятельности. Эти ресурсы подразделяются на четыре категории: человеческие, финансовые, материальные и интеллектуальные.
- Ресурсы приобретают на ресурсных рынках, где цены определяются взаимоотношением между фирмами - поставщиками ресурсов и фирмами отрасли, применяющими данные ресурсы. Важно отметить, что многие ресурсы используются не только в одной отрасли. Таким образом, **воздействие поставщиков на рынок будет определяться взаимоотношениями не только в одной отрасли, но и с теми отраслями, которые они обслуживают.**

- **Уникальность и дефицит поставляемого ресурса**

Если ресурсы, поставляемые в отрасль, важны для нее и не имеют прямых заменителей, тогда поставщики, скорее всего, будут обладать большой степенью влияния на отрасль. Если ресурс легко заменяется другими ресурсами, то сила влияния будет значительно меньше. Именно поэтому, например, люди с редкими или исключительными способностями получают большую заработную плату, чем менее способные.

- **Расходы по переходу на другой ресурс**

Если ресурс может быть легко заменен, тогда расходы по переходу на другой ресурс будут невелики. Если, скажем, существует высокое предложение рабочей силы или штрафы за перерасчет долга достаточно низкие, то влияние поставщиков этого ресурса будет уменьшаться.

- **Количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе**

Если поставщики поставляют определенный ресурс нескольким отраслям, они будут меньше зависеть от одной отдельной отрасли. Поэтому чем больше отраслей, на которые поставляется данный ресурс, тем выше будет рыночная сила поставщиков.

- **Количество и размер фирм - поставщиков ресурса**

Если количество фирм, поставляющих ресурс, невелико, а покупателей много, тогда влияние поставщиков на компании в любой отрасли будет доминирующим. Если поставщиками являются небольшие по размеру фирмы, но их много, тогда влияние этих фирм будет слабее, особенно если их размеры меньше по сравнению с фирмами, покупающими у них ресурсы.

Таким образом, поставщики в отрасли обладают большими возможностями, если:

- ресурс, который они поставляют, является редким;
- существует небольшое число заменителей данного ресурса;
- расходы по переходу к новому ресурсу являются высокими;
- ресурс поставляется в несколько отраслей;
- поставщики являются крупными фирмами;
- фирмы в отрасли, покупающие ресурс, невелики по размеру.

При условиях, противоположных данным, поставщики будут обладать меньшей силой влияния.

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 (обсуждение этого вопроса см. в предыдущем разделе, 2. 4).

- *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. В последние годы многие отрасли стали более конкурентоспособными

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