

# Тема 2.

## Основные методы стратегического и конкурентного анализа

1. Функции и принципы стратегического и конкурентного анализа
2. Методы стратегического и конкурентного анализа
3. Модель «ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ»  
(Porter's Five Forces of Competition framework)

Создание международных организаций, ограничивающих использование тарифных барьеров в торговле привело к следующему:

- В товарной структуре мировой торговли стала преобладать торговля готовой продукцией.
- Динамичное развитие обрабатывающих отраслей промышленности – основу экономического прогресса, обусловило закрепление лидерства за промышленно развитыми странами.
- Прежде преимущества в международной торговле были связаны в первую очередь с обстоятельствами, унаследованными страной (соответственно компаниями данной страны) от предыдущих этапов развития национальной

# **ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА**

# Детерминанты конкурентного преимущества

- характеристики наиболее значимых источников конкурентных преимуществ компаний обрабатывающих отраслей промышленности.
- В 1990 г. американский экономист М. Портер опубликовал исследование «Конкурентные преимущества стран», изданное в 1993 г. на русском языке под названием «Международная конкуренция».

# Детерминанты конкурентного преимущества:

- факторные условия, или параметры факторов производства (труд, природные ресурсы, капитал и предприн. усилия);
- условия спроса, или параметры спроса;
- состояние родственных и поддерживающих отраслей;
- состояние конкуренции в отрасли и стратегия фирмы.

# Факторные условия, или параметры факторов, включают:

- трудовые ресурсы (количество, квалификация и стоимость рабочей силы, нормальное рабочее время и трудовая этика);
- физические (природные) ресурсы (количество, качество, доступность и стоимость земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэнергии, рыбных угодий, климатические условия страны, ее размер и географическое положение);
- ресурс знаний (научно-техническая, коммерческая информация, влияющая на товары и услуги);
- денежные ресурсы (количество и стоимость капитала, который может быть направлен в производство, здесь также учитывается уровень сбережений, норма накопления, структура национального рынка капитала);
- инфраструктуру (транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей или средств из банка в банк в пределах страны или за рубеж, система здравоохранения и т. п.).

# Три условия спроса:

- структура спроса, включающая сегментацию покупателей на основе способов использования товара, или исходя из мотивов приобретения товара;
- величина и характер роста спроса, определяемый ёмкостью внутреннего рынка, количеством покупателей, скоростью, с которой растёт спрос на внутреннем рынке;
- интернационализация спроса – предпочтения на внутреннем рынке передаются зарубежным рынкам.

## состояние родственных и поддерживающих отраслей

- играет решающую роль при производстве так называемых взаимодополняющих продуктов (видеоаппаратура и кассеты, компьютеры и программное обеспечение, двигатели и смазочные масла и т. п.).

# состояние конкуренции в отрасли и стратегия фирмы

- Существует эмпирически выявленная взаимосвязь между сильным соперничеством на внутреннем рынке и созданием и поддержанием высокой конкурентоспособности в отрасли.

# **МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА**

# Пять основных сил соперничества:

- угроза появления новых конкурентов — возможность вторжения на рынок новых участников;
- угроза появления товаров или услуг — заменителей;
- рыночная власть продавца — способность поставщиков сырья, комплектующих изделий оказывать давление на покупателей их продукции;
- рыночная власть потребителей — способность покупателей воздействовать на производителей продукции;
- соперничество уже имеющихся конкурентов (в

Сфера конкуренции	Широкая цель	<b>Лидерство за счет экономии на издержках</b> — широкий спектр товаров по сравнительно низкой цене	<b>Дифференциация</b> — широкий спектр высококачественных товаров по сравнительно высокой цене
	Узкая цель	<b>Сфокусированные издержки</b> — производство сравнительно простых, стандартных товаров с меньшими издержками, чем в первой стратегии	<b>Сфокусированная дифференциация</b> — производство специализированной продукции по сравнительно высокой цене
		Меньше издержки	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Рис. Виды типовых стратегий

# Условия преимущества *Стратегии низких издержек*:

- сильна ценовая конкуренция среди продавцов;
- производимый в отрасли продукт стандартен;
- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;
- затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;
- существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены

# Риски стратегии низких издержек:

- технологический прорыв конкурентов;
- простые пути копирования навыков лидера по издержкам;
- излишнее сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений;
- изменение предпочтения покупателя и пожелание товара лучшего качества;
- уязвимость замыкания в заданной технологии.

# Условия преимущества *Стратегии дифференциации*

- различия в запросах и поведении покупателей;
- лояльность покупателей к своей товарной марке;
- привлекательность новинок;
- престижность и отличимость товара – повышенная цена на товар;
- доставка небольших почтовых отправок;
- поставка продукта в течение 24 часов,
- технологическое лидерство,
- полномасштабный сервис,
- самый высокий имидж и репутация

# Риски стратегии дифференциации

- мало ценности в уникальности,
- конкуренты могут скопировать все новшества.

# *Стратегия оптимальных издержек*

- низкие издержки и одновременно предоставление покупателю несколько большее, чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара.

# *Сфокусированная стратегия* целесообразна, когда:

- сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;
- компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов.

# Риски сфокусированной стратегии:

- вероятность того, что конкуренты найдут возможность приблизиться к действиям компании на узком целевом сегменте; требования и предпочтения потребителей целевого сегмента рынка постепенно распространяются на весь рынок;
- сегмент может стать настолько привлекательным, что вызовет внимание множества конкурентов.

# Преимущества *вертикальной интеграции*

- Для **производителей сырья** интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями сырья.
- Однако чем ближе поставщик к деятельности **производителя**, тем больше возможностей у фирмы вырваться из данной конкурентной среды и дифференцировать конечный продукт за счет дизайна, обслуживания, качества, упаковки и пр.

# Недостатки *вертикальной*

## *интеграции:*

- увеличивает капиталовложения в отрасль, консервируются технологии;
- ограничивает фирму в свободе выбора поставщиков;
- требует балансировать мощности на каждом этапе в цепочке ценностей (когда возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки должны быть проданы);
- требует различных навыков, деловых способностей и умения анализировать ситуацию;
- интеграция с производителями частей может сократить производственную гибкость компании (частая перемена заказа требует затрат)

**МОДЕЛЬ «ПЯТЬ СИЛ  
КОНКУРЕНЦИИ» (PORTER'S FIVE  
FORCES OF COMPETITION  
FRAMEWORK)**

## Следующие пять сил:

1. Угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов)
2. Угроза со стороны товаров-заменителей
3. Влиятельность покупателей
4. Влиятельность поставщиков
5. Конкуренция среди работающих в индустрии фирм

**Привлекательность индустрии будет тем выше, чем слабее эти пять сил!**

# 1. Угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов)

- экономия на масштабах производства (большие объемы сразу произвести сложно, риск, перепроизводство);
- невозможность доступа к ноу-хау и технологиям (нужны специальные знания и опыт);
- эффект кривой обучения (опыт производства);
- приверженность потребителей маркам (скидки, качество, обслуживание);
- размер капитальных вложений (% по кредитам, завоевание клиента);
- неравенство в издержках (дешевое сырье, ноу-хау, кривая опыта, география, % кредита);
- доступ к каналам сбыта (опт, розница, реклама, дилеры);
- действия контролирующих органов (лицензирование, защита окружающей среды);
- тарифы и нетарифные ограничения (ограничения производства)

# Факторы интенсивности конкуренции:

- число фирм;
- рост спроса на продукцию;
- снижение цен, рост объема продаж, сокращение запасов;
- затраты покупателей на перемену фирм;
- неудовлетворенность некоторых компаний долей рынка;
- прибыльность отрасли;
- затраты на выход из отрасли;
- раскачивание рынка из-за различия компаний.

## 2. Угроза со стороны товаров-заменителей

- доступные цены;
- качество и характеристики продукции;
- сложность переключения для потребителей;
- сложность переподготовки служащих, техпомощь;
- расходы времени на проверку надежности и качества;
- психологические издержки.

# 3. Влиятельность покупателей

- величина покупателей;
- предложение;
- воздействие на цены, качество и уровень обслуживания.

## 4. Влиятельность поставщиков

- значимость для потребителя;
- стандартность продуктов поставщиков;
- количество;
- острота потребности;
- объем партии товара-заменителя;
- тесные связи с поставщиками;
- доля продукции поставщика в цене производства;
- влияние продукции поставщика на качество;
- стоимость перехода к другому поставщику;
- склонность поставщиков к уступкам;
- возможность вертикальной интеграции.

## 5. Конкуренция среди работающих в индустрии фирм

- низкие цены;
- улучшенные характеристики товара;
- уровень обслуживания;
- сроки гарантийного периода;
- способы продвижения товара на рынок;
- новые товары (все ресурсы и сила конкуренции).

# Движущими силами изменения в структуре конкурентных сил в отрасли являются:

- изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли;
- изменения в составе потребителей;
- внедрение новых продуктов;
- выход на рынок или уход с него крупных фирм;
- глобализация;
- изменение структуры затрат и производительности;
- переход потребительских предпочтений к стандартным продуктам от дифференцированных;
- влияние изменений в законодательстве и политике правительства;
- изменение общественных ценностей и образа жизни;

Главных движущих сил обычно 3—4.  
Анализ движущих сил ставит целью:

- определить, какие движущие силы оказывают наибольшее влияние;
- установить размеры и последствия влияния;
- приспособить стратегию к действию движущих сил.

