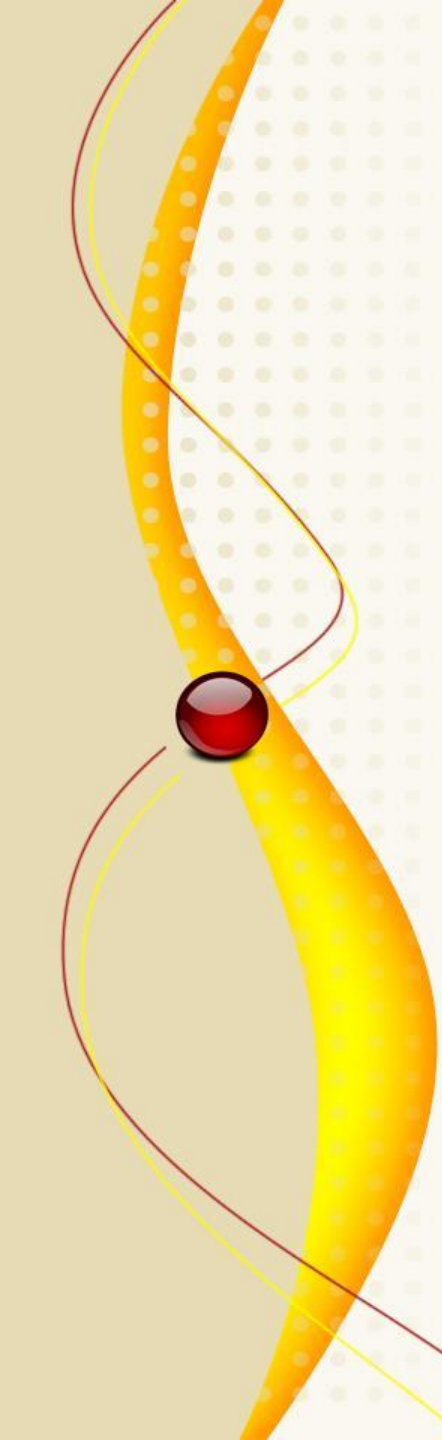


**АНАЛИЗ  
КОНКУРЕНЦИИ,  
КОНКУРЕНТОВ  
И ДВИЖУЩИХ СИЛ  
В ОТРАСЛИ**





В ходе анализа конкуренции используется набор концепций и методов, которые позволяют уловить изменения условий производства и определить характер и мощь конкурентных сил.

На основе анализа принимается решение о сложившейся в отрасли ситуации и выносится заключение о привлекательности отрасли.

Суть анализа производства и конкуренции сводится к решению семи основных вопросов:

1

2

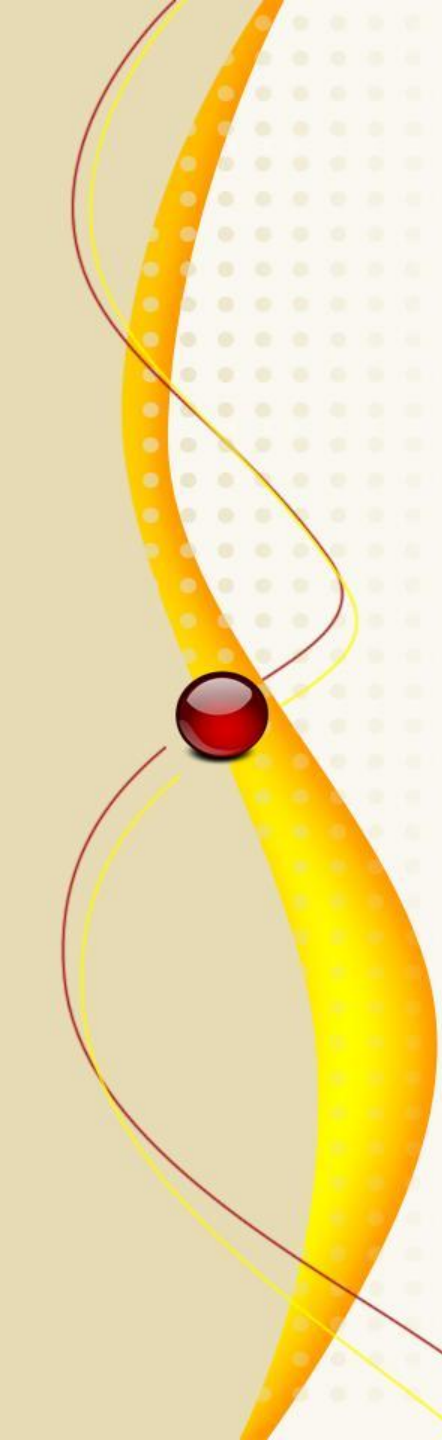
3

4

5

6

7



Анализ конкуренции, конкурентов  
и движущих сил в отрасли

# **ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОТРАСЛИ**

# Факторы, определяющие состояние отрасли

- размер рынка;
- размах конкуренции (локальный, региональный, национальный или глобальный);
- темп роста рынка и стадия жизненного цикла, на которой находится отрасль;
- число конкурентов и их относительный размер;
- число покупателей и их относительный размер, распространенность интеграции вперед и назад;
- легкость входа на рынок и выхода с рынка (входной и выходной барьеры);
- темп технологических изменений;
- являются ли продукты (услуги) конкурирующих фирм высоко/слабодифференцированными или в основном идентичными;
- степень выраженности экономии масштаба в производстве, перевозке или массовом сбыте;
- является ли показатель использования мощности решающим для достижения низких затрат производства;
- можно ли построить для отрасли кривую опыта;
- потребности капитала;
- рентабельность отрасли выше или ниже номинальной.

# Отраслевые барьеры

- Барьеры на входе (barriers to entry)
- Барьеры на выходе (barriers to exit)



# Барьеры на входе (barriers to entry)

**Отраслевые барьеры входа** – это совокупность экономических, технологических, институциональных условий и параметров, которые, с одной стороны, позволяют существующим фирмам в отрасли в долгосрочном периоде устанавливать цены выше минимальных средних издержек производства, а с другой стороны, препятствуют потенциальным новичкам получить прибыль в таком же объеме, в каком ее получали укоренившиеся фирмы до входа.

# Направления исследований барьеров на входе (barriers to entry)

## Теория отраслевых рынков (Industrial organization approach)

- выявляются барьеры входа и в зависимости от них анализируются характеристики соответствующей отрасли

## Концепция стратегического управления (Strategic management approach)

- предполагается анализ барьеров, с точки зрения стратегических решений компании



# Барьеры на входе (barriers to entry)

## 1. Масштаб инвестиций

- Строительство более крупных или более современных заводов, сетей обслуживания или розничных торговых точек способно уменьшить желание конкурентов попытаться конкурировать с вами. Особенно хорошо, если у вас имеется своя база постоянных клиентов, так как в таком случае новым участникам рынка потребуется больше времени для того, чтобы достигнуть того масштаба производства, который позволит окупить их первоначальные инвестиции, или если ваши капиталовложения дают вам возможность иметь более низкие издержки, чем у конкурентов.

## 2. Брендинг

- Действия, направленные на то, чтобы ваш товар или услуга стали синонимом высшего и стабильного качества.

## 3. Сервис

- Предоставление сервиса такого высокого уровня, чтобы клиенты испытывали естественное желание сохранять верность компании и не имели стимула перехода к конкурентам.

# Барьеры на входе (barriers to entry)

## 4. Существование «издержек переключения».

- «Привязывание» к себе покупателей, например, с помощью использования программ по продвижению товара, в рамках которых покупателям предоставляется возможность сэкономить, если они пользуются товарами и услугами одного поставщика. Покупателям также могут предоставляться скидки по достижении определенного уровня продаж или даже бесплатно предоставляться оборудование (например, морозильные камеры для новых продавцов мороженого), которое, однако, владельцы имеют право забрать, если будут отмечены факты закупки товаров у конкурентов. В сфере профессиональных услуг «удерживание» клиента может основываться на том, что уже работающая с ним фирма может знать так много о бизнесе клиента, что новой фирме, предоставляющей аналогичные услуги, потребуется слишком много времени на то, чтобы «войти в курс дела».

# Барьеры на входе (barriers to entry)

## 5. Ограничение доступа к каналам распределения

- Приобретение компаний-дистрибьюторов или установление с ними особых отношений, что затрудняет или делает невозможным для других поставщиков доведение их товаров до конечных потребителей. Политика, которой на протяжении многих лет с большим успехом следуют, например, в розничной торговле бензином, где выгодное местоположение бензозаправочных станций, принадлежащих крупным нефтяным компаниям, способствовало увеличению их продаж нефтепродуктов.

## 6. Ограничение доступа к ресурсам

- Получение высококачественного (или всего доступного) сырья либо путем приобретения его источника (как это обычно делают, например, производители молочных продуктов), либо путем установления особых отношений с поставщиками, либо путем закупки сырья по более высоким ценам.

# Барьеры на входе (barriers to entry)

## 7. Права собственности (местоположение)

- Способность занять самые выгодные места может быть ключевым моментом в таких различных сферах бизнеса, как производство нефтепродуктов и розничная торговля. Поэтому время от времени имеет смысл задуматься, не изменится ли в ближайшем будущем желаемое местоположение, и без промедления забронировать за собой новые перспективные места, например, на окраинах города, вдали от крупных торговых точек.

## 8. Компетентность — найм лучших сотрудников

- Знание о том, как лучше всего сделать то, что, прежде всего, ценит клиент, является часто недооцениваемым барьером. Основной момент — определить наиболее важные профессиональные навыки персонала и затем добиться, чтобы ваша фирма в этой области была лучше, чем кто-либо другой. Привлечение на работу лучших специалистов в отрасли может быть эффективной тактикой, однако только если эти люди соответствуют культуре компании или культура может быть адаптирована таким образом, чтобы полностью реализовать потенциал этих работников.

# Барьеры на входе (barriers to entry)

## 9. Компетентность в области интеллектуальной собственности

- В некоторых сферах бизнеса, таких как фармацевтика, интеллектуальная собственность чрезвычайно важна и обеспечивает получение гораздо более высоких прибылей по сравнению с теми, которые были бы возможны в случае ее отсутствия. Интеллектуальная собственность имеет большое значение во многих сферах бизнеса, и, следовательно, стоит постоянно проверять, не может ли что-то из того, чем владеет ваша фирма, быть запатентованным.

## 10. Обладание наименьшими затратами

- Один из самых лучших барьеров — иметь возможность производить товар или услугу для определенного рынка с затратами меньшими, чем у конкурентов, обычно за счет обладания большей долей рынка (и соответственно большим масштабом производства) в данном сегменте, и жесткой защиты этого сравнительного преимущества. Для того чтобы быть наиболее эффективным, преимущество в себестоимости должно быть выражено в форме более низких цен, хотя использование больших, чем могут позволить себе конкуренты, средств на рекламу, торговых агентов и исследования также может быть эффективным способом использования преимущества более низких затрат (и более высокой прибыли) для создания барьеров.

# Барьеры на входе (barriers to entry)

## 11. Конкурентная реакция

- Дать понять конкурентам, что вы будете защищать «свой участок», если необходимо, с помощью «крайних» мер, — очень эффективный входной барьер. Если конкурент игнорирует предупреждения и выходит на рынок, реакция должна быть незамедлительной и сокрушительной, например, снижение цен для его потенциальных покупателей.

## 12. Соблюдение конфиденциальности

- Иногда прибыльный рынок сравнительно невелик, и о его существовании и потенциальной прибыльности может быть неизвестно конкурентам. Очень важно скрыть эти сегменты от конкурентов, если необходимо, это можно сделать даже путем сокрытия или приуменьшения их важности для вашей фирмы. Наоборот, тот, кто стремится выйти на новый рынок, должен вложить все необходимые средства для того, чтобы получить информацию о потенциальных покупателях.

# Барьеры на выходе (barriers to exit)

**Барьеры на выходе** — это силы, затрудняющие уход с рынка и способствующие тому, что на рынке остается слишком много конкурентов.

Наличие этих барьеров ведет к переизбытку производственных мощностей и низкой прибыльности, потому что фирмы полагают, что уход из бизнеса будет стоить им очень дорого. Выходные барьеры могут быть реальными или воображаемыми, экономическими или иллюзорными.

# Барьеры на выходе (barriers to exit)

## 1. Затраты, связанные с увольнением работников

- Затраты на выплату выходных пособий работникам могут быть очень значительными, они могут в несколько раз превосходить ежегодные убытки от продолжения бизнеса. Если компания испытывает дефицит денежных средств, возможно, для нее будет лучше продолжать деятельность еще какое-то время, и надеяться на то, что другие фирмы первыми сократят производственные мощности, таким образом, отодвигая во времени или вообще устраняя необходимость тратить деньги на увольнение работников.



# Барьеры на выходе (barriers to exit)

## 2. Списание капитальных затрат

- Уход из бизнеса может послужить причиной списания дорогостоящих заводов и оборудования, которые могут быть использованы только в этом бизнесе. Это приводит к ощущению, что инвестиции были напрасными и к значительным единовременным убыткам, отражающимся в отчете о прибылях и убытках и ведущим к уменьшению чистых активов в балансе. Однако, как правило, это не является уважительной причиной для того, чтобы не принять решение об уходе из убыточного бизнеса — убытки представляют собой лишь запись на бумаге и не отражают экономическую реальность. Бизнес, в котором должно быть произведено списание средств, но этого не происходит, больше не является ценным и, возможно, менее ценен, чем бизнес, который все же решается на этот шаг. На фондовом рынке понимают это, и часто крупные убытки и списания в действующей фирме сопровождаются ростом цены акций компании, так как инвесторов радует реализм менеджеров и прекращение убыточной деятельности.

# Барьеры на выходе (barriers to exit)

## 3. Реальные затраты, связанные с уходом из бизнеса

- Уход из бизнеса может иногда приводить к реальным единовременным затратам, кроме расходов на увольнение работников. Например, каменоломня, возможно, обязана будет оплатить работы по восстановлению природного ландшафта; магазину, может быть, придется сделать ремонт помещений, прежде чем его покинуть. Одним из наиболее серьезных видов затрат, связанных с уходом из бизнеса, являются долгосрочные договоры на аренду собственности, которая не может быть снова сдана в наем по таким же высоким ставкам, как платит данная фирма, и выплаты по которым должны осуществляться и после того момента, как бизнес будет закрыт.

# Барьеры на выходе (barriers to exit)

## 4. Совмещенные затраты.

- Часто трудности с уходом из убыточного бизнеса возникают в связи с тем, что этот уход влечет за собой рост издержек другого, прежде прибыльного направления деятельности, из-за того, что часть издержек, связанных с ними, были общими. Например, на заводе могут производиться два товара с общими накладными расходами (а иногда общими могут быть и расходы на рабочую силу), или торговые агенты могут продавать два этих товара одним и тем же покупателям. Очень часто, однако, аргумент о наличии совмещенных расходов является лишь предлогом для бездействия. Правильное решение, всегда возможное (сколь бы болезненным оно ни было), заключается в сокращении накладных расходов прибыльного бизнеса до такого уровня, который позволит ему получать прибыль и после закрытия неприбыльного.

# Барьеры на выходе (barriers to exit)

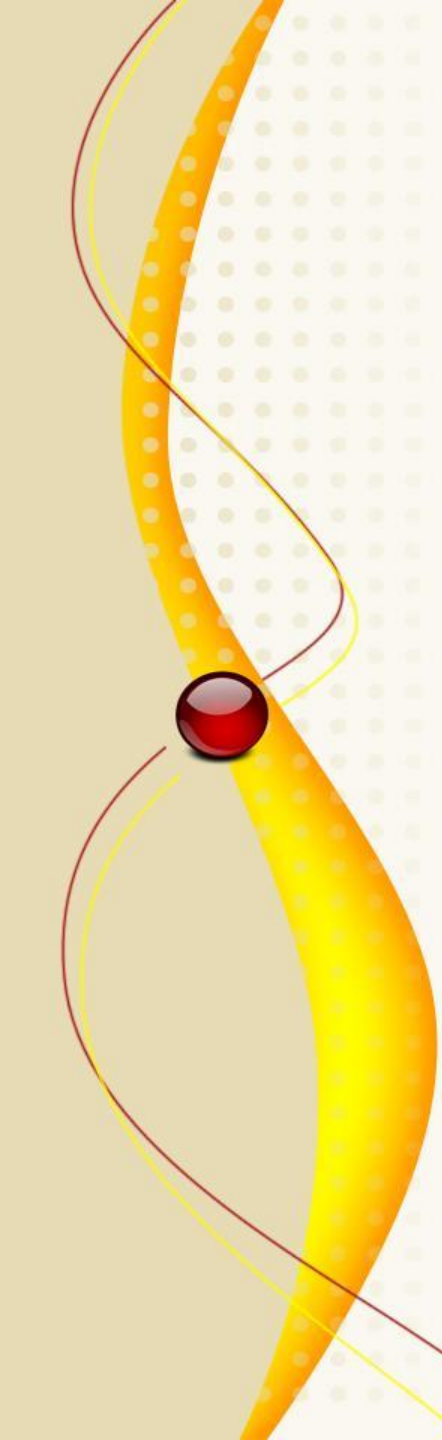
## 5. Требование клиентами комплексного обслуживания

- Некоторые клиенты высоко ценят предоставление различных товаров одним и тем же поставщиком и неохотно обращаются к тем, кто предлагает ограниченный ассортимент только прибыльных товаров. Например, супермаркет, который отказался от продажи тех товаров, которые специально продаются с убытком для привлечения покупателей, таких, как жареные бобы или молоко, может лишиться многих покупателей. Очень часто, однако, это является лишь отговоркой, так как покупатели стали бы покупать и более узкий ассортимент продукции, если бы для них это было действительно выгодно.

# Барьеры на выходе (barriers to exit)

## 6. Неэкономические причины

- Барьеры на выходе очень часто являются откровенно неэкономическими, как, например, в тех случаях, когда правительство или профсоюзы требуют, чтобы фирма продолжала работать, и обладают властью для обеспечения этого решения. Среди более завуалированных неэкономических причин можно назвать честолюбие менеджмента и их эмоциональную привязанность к бизнесу, опасение (обычно необоснованное или преувеличенное), что выход из бизнеса повлияет на имидж фирмы и взаимоотношения с партнерами, или же просто бездействие и выбор пути наименьшего сопротивления. Неэкономические барьеры постепенно теряют свое значение, хотя они могут принести вам определенную выгоду, если вы менее сентиментальны, чем ваши конкуренты, или если правительства государств, в которых работают ваши конкуренты, не очень сильны в экономике.



Анализ конкуренции, конкурентов  
и движущих сил в отрасли

# **АНАЛИЗ ДВИЖУЩИХ СИЛ**

# Движущие силы

**Движущие силы** – силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли, т.е. основные причины приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом.

# Этапы анализа движущих сил отрасли

**1**

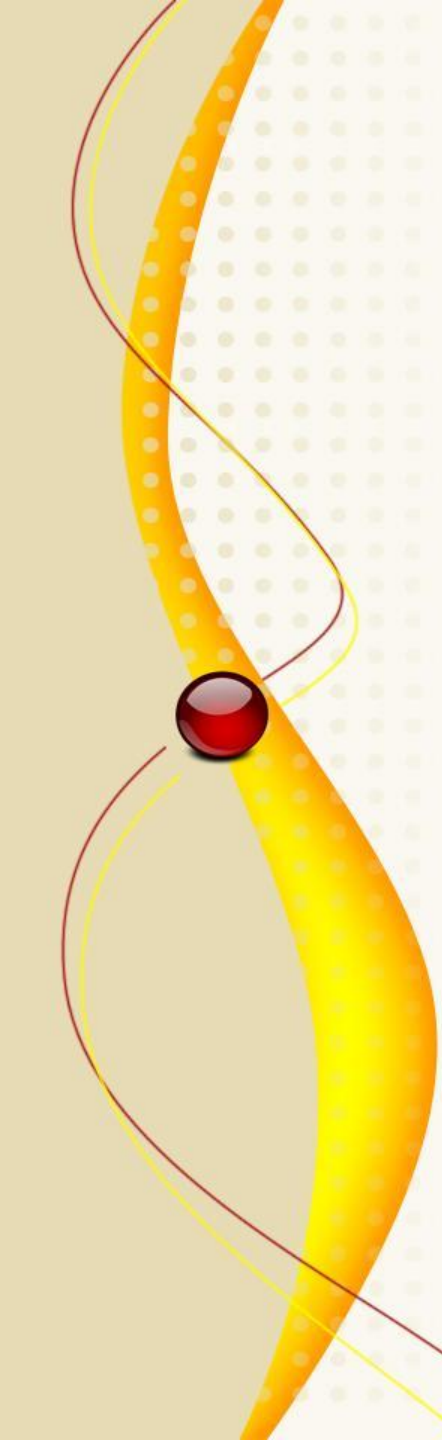
- Определение типа движущих сил

**2**

- Оценка их воздействия на отрасль







Анализ конкуренции, конкурентов  
и движущих сил в отрасли

# **ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

# Модель пяти сил конкуренции (по Портеру)



# 1 сила – конкуренция в отрасли

- **1 сила** – конкуренция в отрасли (соперничество между продавцами), конкурентная борьба между фирмами может отличаться не только степенью интенсивности, но также принимать различные формы.

# 1 сила – конкуренция в отрасли

Характеристики

степень конкуренции

количество конкурентов

доля рынка

характер конкуренции (ценовая,  
неценовая)

стратегии конкурентов

# 1 сила – конкуренция в отрасли

Факторы,  
усиливаю-  
щие  
конкурент-  
ную борьбу

увеличение количества конкурирующих компаний,  
выравнивание их размеров и объемов продаж

замедление роста спроса на продукцию

снижение цен или иные приемы увеличения объема продаж  
(речь идет о издержках)

легкость и доступность смены марки товара

попытки нескольких компаний улучшить свое положение за  
счет конкурентов

успешность реализации стратегических действий

затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение  
конкурентной борьбы

большие различия между компаниями (в стратегиях, ресурсах и  
усилиях стран, где они зарегистрированы)

приобретение крупных игроков другой отрасли одной из  
компаний (даже слабой) с последующим превращением ее в  
сильного конкурента

проникновение на рынок новых конкурентов

## 2 сила – угроза прихода новых конкурентов

Потенциальные конкуренты

фирмы, которые могут легко преодолеть барьеры входа

фирмы, для которых приход на рынок создаст большой синергетический эффект

фирмы, для которых приход является логическим развитием их стратегии интеграции вперед или назад

## **3 сила – конкуренты со стороны поставщиков**

- **3 сила** – конкуренты со стороны поставщиков. Данная сила обусловлена тем, что у поставщиков есть возможность повысить цены на свои поставки, снизить качество товаров, или ограничить объемы поставок.



## 3 сила – конкуренты со стороны поставщиков

Условия, которые дают поставщику большую силу

группа поставщиков более сконцентрирована

поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров заменителей

фирма не является для поставщика важным клиентом

товар является для клиента важным средством производства,

группа поставщиков представляет угрозу интеграции вперед

## 4 сила – конкуренция со стороны покупателей

- **4 сила** – конкуренция со стороны покупателей. Покупатели могут заставить фирмы снизить цены, потребовать более обширных услуг, более благоприятных условий платежа.

# 4 сила – конкуренция со стороны покупателей

Факторы, от которых зависит уровень силы покупателей

Группа клиентов сконцентрирована или объемы их покупок составляют значительную долю продаж поставщиков

Издержки перехода связанные со сменой поставщиков являются значительными

Покупатель обладает исчерпывающей информацией о реальных ценах и издержках поставщика

Товар слабо дифференцирован

Клиент реализует стратегию интеграции назад

## 5 сила – влияние на конкуренцию товаров-субститутов

- **5 сила** – влияние на конкуренцию товаров-субститутов (товаров-заменителей). Угроза конкуренции высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей на переключение низки и потребители полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар.

# Подходы к регулированию конкурентных сил



иипнэ

конкурентных сил

лис

итвп то

умриф

, онж

иин

оо

полз

полз

иин

иин

конкр

холод

на

«Пять»

«Прав

будет

можно

и

которо

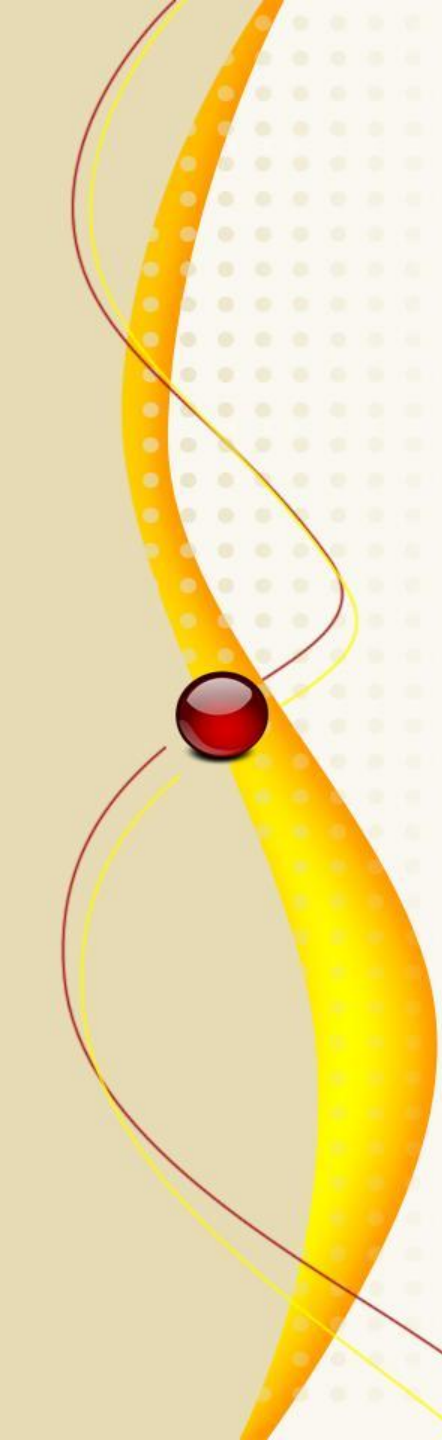
ю, с

позици

ю

силы

занять



Анализ конкуренции, конкурентов  
и движущих сил в отрасли

# **СОСТАВЛЕНИЯ КАРТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП**

# Алгоритм составления карты стратегических групп конкурентов

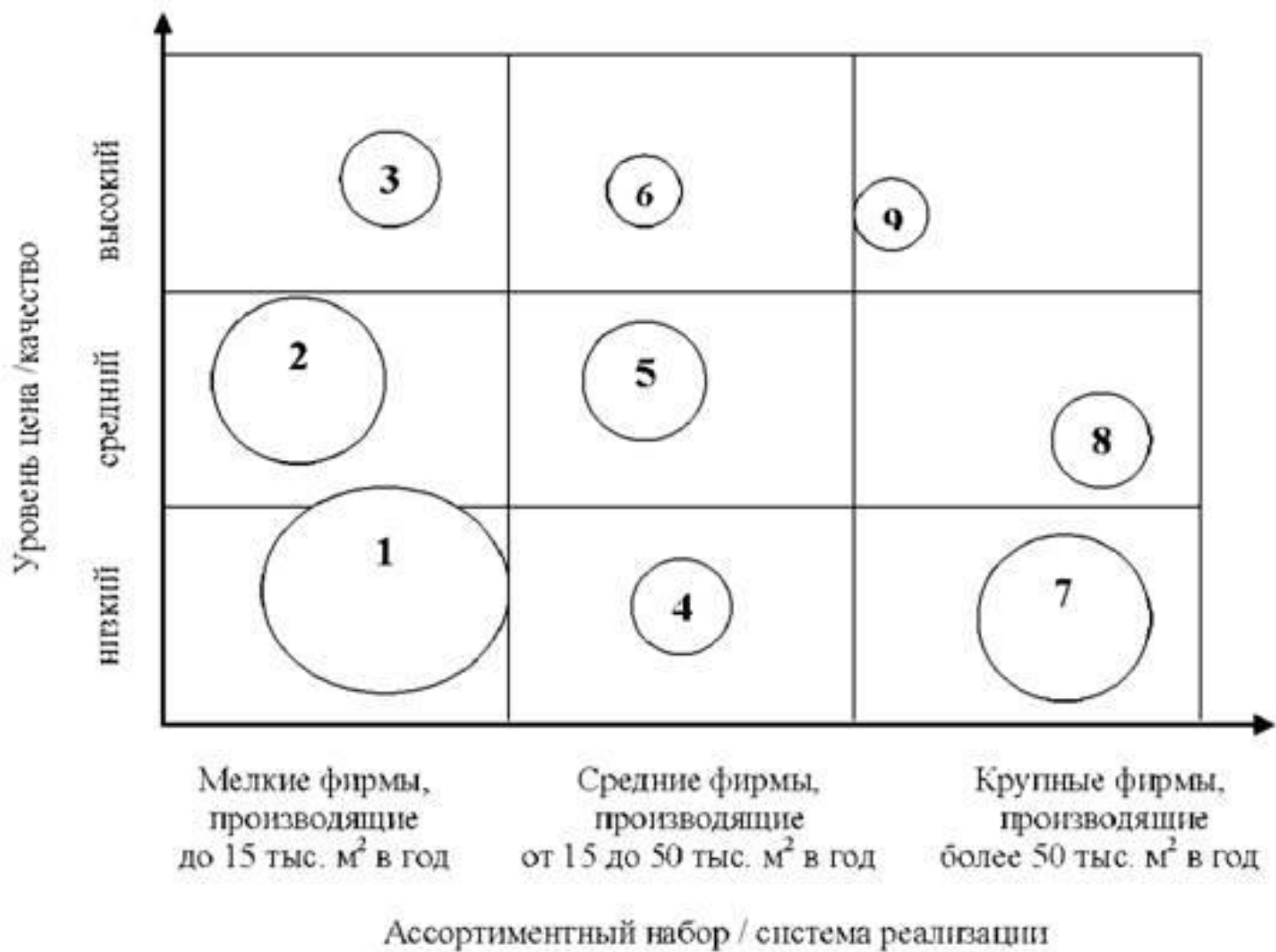
Выбрать размерность, т.е. уровень цены/качества (средний, высокий, низкий); масштаб деятельности (местный, региональный и т.д.); использование каналов распределения (1, несколько, все)

На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с их заданными характеристиками и нанести их на карту с двумя переменными, используя пары этих различных характеристик

Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегическую группу

Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы (диаметр пропорционален объему продаж)

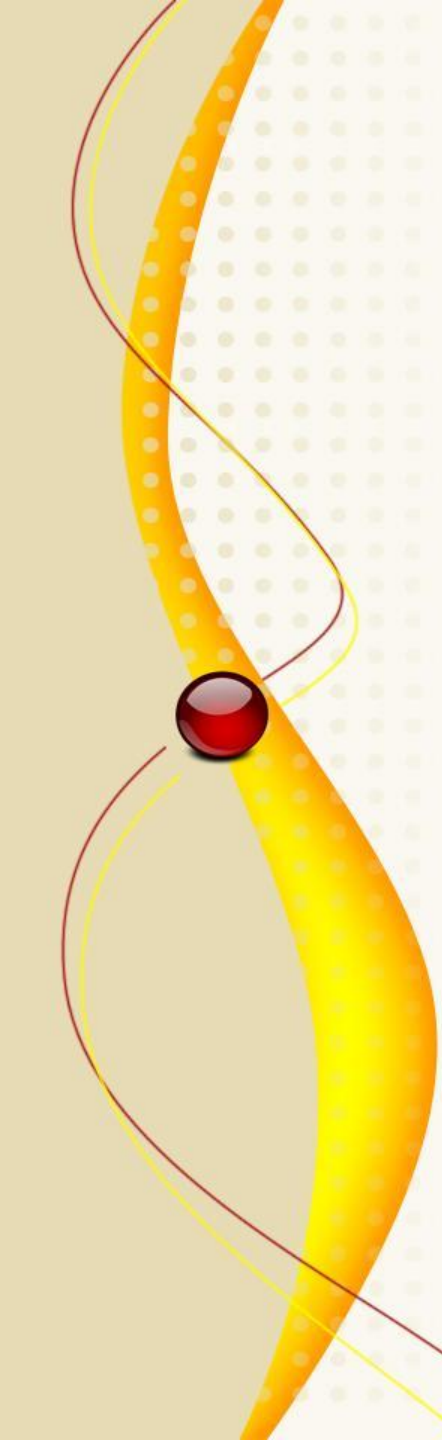
# Пример карты стратегических групп конкурентов





# Выводы на основе анализа стратегических групп

- 1) Фирмы в одной стратегической группе являются более очевидными конкурентами;
- 2) Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность;
- 3) Изменение рыночных условий может иметь различный эффект для различных стратегических групп;
- 4) Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усиливать конкуренцию.



Анализ конкуренции, конкурентов  
и движущих сил в отрасли

# **ОТРАСЛЕВЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА**

# Отраслевые ключевые факторы успеха

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ зависят от экономических и технических характеристик отрасли и используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

Необходимо первоначально выделить КФУ в данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами

# Отраслевые ключевые факторы успеха

## 1. В технологиях:

- качество проводимых научных исследований,
- инновации в производственном процессе,
- разработка новых товаров,
- использование интернета.

## 2. В производстве:

- низкая себестоимость продукции,
- качество продукции,
- выгодное месторасположение,
- высокая производительность труда,
- низкие затраты на дизайн и оформление продукции,
- возможность изготовления товаров на заказ.

# Отраслевые ключевые факторы успеха

## 3. В сбыте:

- широкая сеть дистрибьютеров,
- наличие собственной розничной сети,
- снижение издержек реализации,
- быстрая доставка.

## 4. В маркетинге:

- уровень обслуживания,
- широкий ассортимент,
- привлекательный дизайн,
- гарантии покупателей.

## 5. В сфере профессиональной подготовки:

- профессиональный уровень,
- дизайнерское мастерство,
- инновационный потенциал сотрудников.

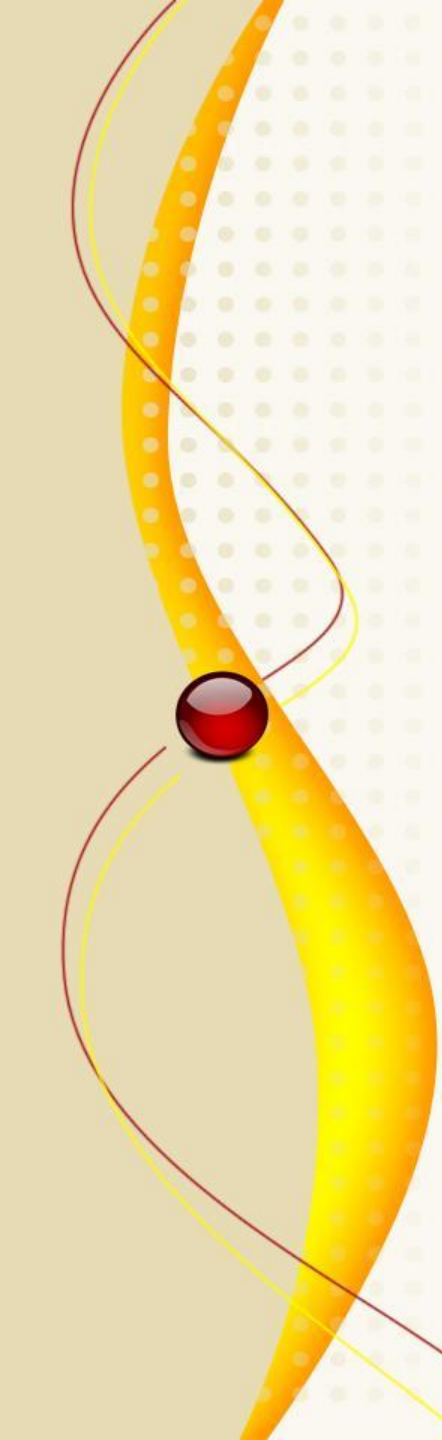
# Отраслевые ключевые факторы успеха

## 6. Организационные возможности:

- совершенные информационные системы,
- быстрая реакция на изменение рыночной ситуации,
- использование интернета,
- качественный менеджмент.

## 7. Прочие:

- имидж компании,
- низкие издержки,
- доброжелательность служащих, контактирующих с потребителями,
- патентная защита.



Анализ конкуренции, конкурентов  
и движущих сил в отрасли

# **ОПРЕДЕЛЕНИИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ**

# Факторы, определяющие привлекательность отрасли

Факторы

```
graph LR; A[Факторы] --- B[Факторы, делающие отрасль привлекательной]; A --- C[Факторы, делающие отрасль не привлекательной]; A --- D[Особые проблемы отрасли]; A --- E[Перспективы получения прибыли];
```

Факторы, делающие отрасль привлекательной

Факторы, делающие отрасль не привлекательной

Особые проблемы отрасли

Перспективы получения прибыли



**АНАЛИЗ  
КОНКУРЕНЦИИ,  
КОНКУРЕНТОВ  
И ДВИЖУЩИХ СИЛ  
В ОТРАСЛИ**

