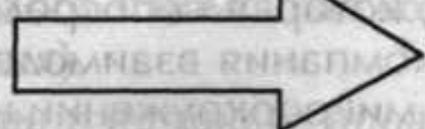


Рынок

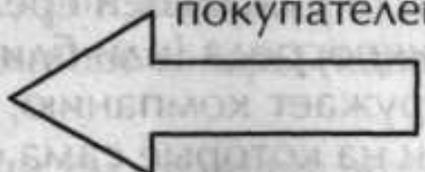
Если отрасль, как мы выяснили, сосредоточена в одном

крестный рынок состоит из группы поставщиков и группы потребителей

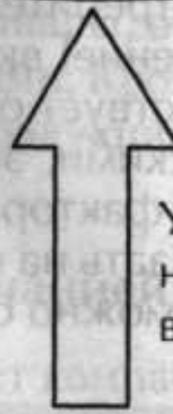
Рычаги воздействия поставщиков



Уровень конкуренции в отрасли



Рычаги воздействия покупателей



Угроза появления новых конкурентов в отрасли



Угроза появления новых товаров-или услуг-заменителей

# 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).



## *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.

## *Рыночные подгруппы*

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.**

# Стержневые компетенции, генерические и гибридные стратегии

## Генерические (родовые) стратегии М. Портера

Существуют три основных варианта такой стратегии:

- *стратегия дифференциации* - создание у покупателя чувства убежденности в том, что продукт компании превосходит подобный продукт конкурентов; данное обстоятельство позволяет ей предлагать более высокие цены;
- *стратегия лидерства по издержкам* - достигнув низких затрат на производство, компания может получать высокие прибыли при низких ценах;
- *стратегия фокусирования* - применение стратегии дифференциации или стратегии лидерства по издержкам на узкопрофильных сегментах рынка (возможно, только на одном сегменте).

Организация должна принять два основных решения по поводу своей стратегии:

- *Должна ли стратегия быть стратегией дифференциации или стратегией лидерства по издержкам?*
- *Масштабы стратегии должны быть широкими или узкими?*

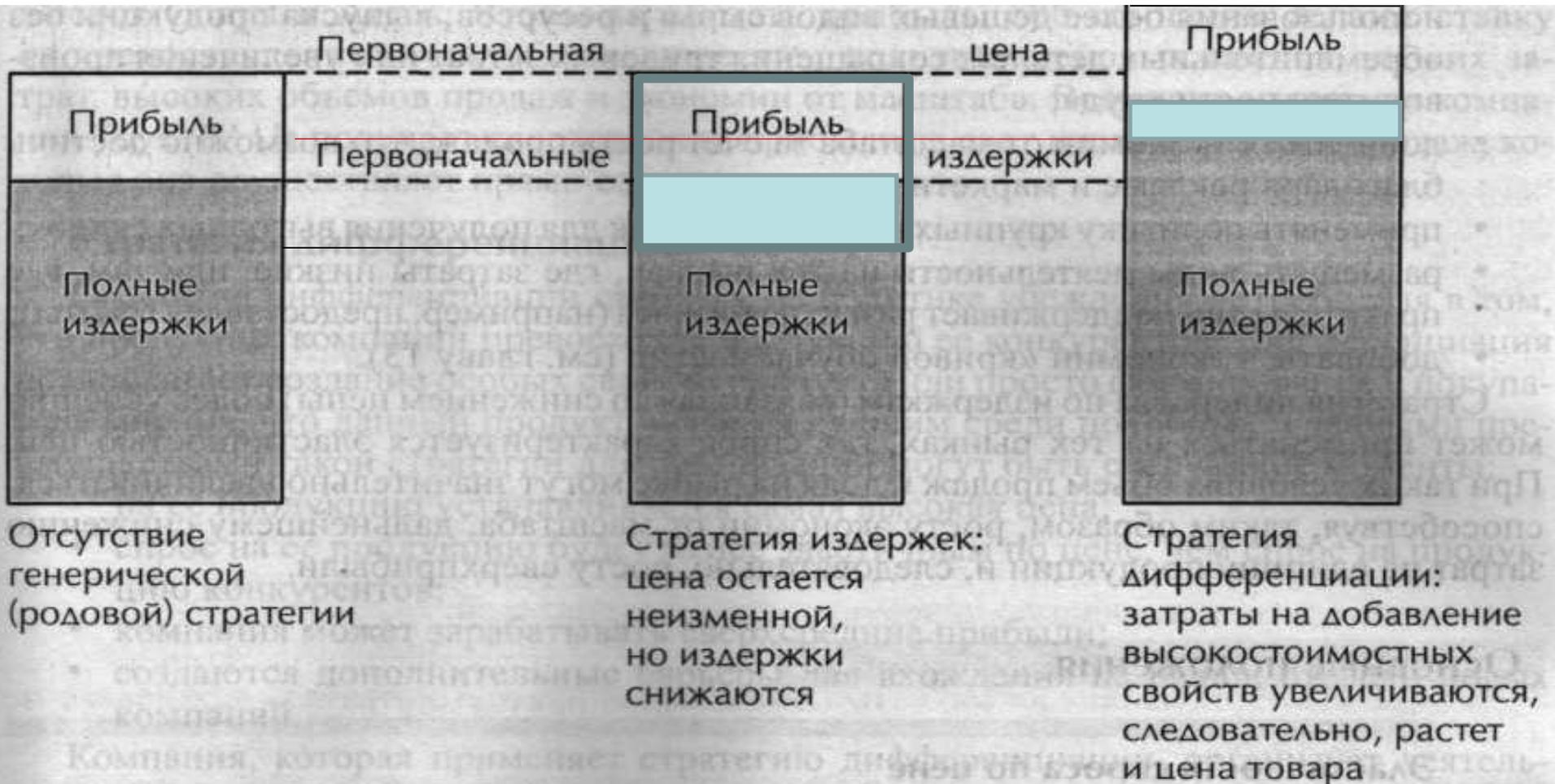
Таким образом, организация должна решить, следует ли ей выпускать уникальную продукцию и продавать ее по завышенной цене или ей стоит добиваться конкурентного преимущества за счет снижения затрат ниже уровня затрат конкурентов. Добиться высоких прибылей можно любым из этих способов. Далее компания должна решить, следует ли ей применять выбранную стратегию в отношении всего рынка или только в отношении отдельного сегмента, определённой рыночной ниши

# Схема генерической (родовой) стратегии. Портер, 1985

		Низкие затраты	Дифференциация
Стратегический масштаб	Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
	Узкий масштаб (охватывает только один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

# Упрощенное представление стратегии издержек и стратегии дифференциации

(здесь: Цена = Полные издержки + Прибыль (моржа))



## *Стратегия лидерства по издержкам*

Стратегия лидерства по издержкам строится на основе организации компанией управления деятельностью по созданию добавленной стоимости таким образом, чтобы стать самым **низкозатратным производителем** (продукции или услуг) в рамках своей отрасли.

У стратегии лидерства по издержкам имеется ряд следующих преимуществ:

- организация может **зарабатывать более высокие прибыли**, устанавливать среднерыночные или заниженные цены на свою продукцию, поскольку ее затраты ниже затрат конкурентов;
- устанавливая заниженные цены, компания может **увеличить как объем продаж, так и рыночную долю** (при условии, что спрос на продукцию допускает эластичность цен);
- компания может **войти на новый рынок с ценами ниже конкурентных**;
- стратегия может быть очень ценной для тех **рынков**, где покупатели чутко **реагируют на изменение цены**;
- стратегия создает **дополнительный барьер** для компаний, желающих попасть на рынок отрасли.

При анализе ценностной цепочки в центре внимания оказываются различные этапы, на которых возможна экономия издержек, а также внутренние и внешние связи между звеньями этой цепочки

Успешная стратегия **лидерства по издержкам**, скорее всего, строится на основе **свойств самой организации**. Чтобы стать лидером по издержкам, необходимо использовать способ организации ценностной цепочки, который позволил бы:

- *снижать издержки путем копирования, а не создания новых дизайнов;*
- *за счет использования более дешевых видов сырья и ресурсов;*
- *выпуска продукции без обременительных деталей;*
- *сокращения трудовых затрат или увеличения производительности труда;*
- *добиваться экономии от масштаба за счет роста продаж, что возможно достичь благодаря рекламе и маркетингу;*
- *применять политику крупных оптовых закупок для получения выгодных скидок;*
- *размещать виды деятельности на тех рынках, где затраты низкие, или там, где правительство поддерживает развитие бизнеса (например, предоставляя гранты);*
- *добиваться экономии «кривой обучаемости».*

## Эластичность спроса по цене

Термин «*ценовая эластичность*» используется экономистами для определения изменения спроса на товар в связи с изменением его цены.

Коэффициент эластичности определяется по следующей формуле:

$$\text{Эластичность спроса по цене} = \frac{\text{Изменение объёма спроса (в процентах)}}{\text{Изменение цены (в процентах)}} = \frac{\Delta D_1 / \Delta P_1 \text{ или } \Delta D_2 / \Delta P_2}{}$$

Эластичность по цене характеризует меру чувствительности спроса. Если при любом данном изменении цены эластичность спроса больше 1, это означает, что изменение цены способствовало увеличению объема общей выручки. Соотношение между спросом и изменением цены определяется как эластичность спроса по цене.

Кривая равновесия спроса и предложения ( $D(P)$ ).

