

# Лекция 4

## Анализ внешней (микро)деловой

### План лекции

- 1. Особенности анализа микро среды
- 2. Инструменты анализа микро среды (модель пяти сил конкуренции)
- 3. Анализ движущих сил отрасли
- 4. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции

# Факторы микросреды прямого воздействия



# Особенности анализа микро среды отрасли

Анализ специфической (ближней) окружающей среды всегда ассоциируется с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов, структурные сдвиги в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров.

# Продолжение лекции



# Продолжение лекции



# Выводы по анализу

Группы отраслей по-разному соотносятся с циклом деловой активности. Цикл развития отраслей может не совпадать с циклом деловой активности. Однако, цикл деловой активности оказывает влияние на характер и длину стадии любого отраслевого цикла

## Вопрос 2 Конкурентный анализ

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов

## Вопрос 2 (продолжение)

2. Способность покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность поставщиков добиваться повышения цен на свою продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей выпускающих в отрасли товаров и услуг
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами



# Модель пяти сил конкуренции



# Вопрос 2 (продолжение)

## Товары

Схожие Прямые конкуренты;  
Фирмы, предлагающие  
аналогичные товары и услуги, тем  
же самым группам покупателям

схожие  
(потребители)

Различные Косвенные  
конкуренты; Фирмы,  
предлагающие различную  
продукцию одной и той же  
категории потребителей

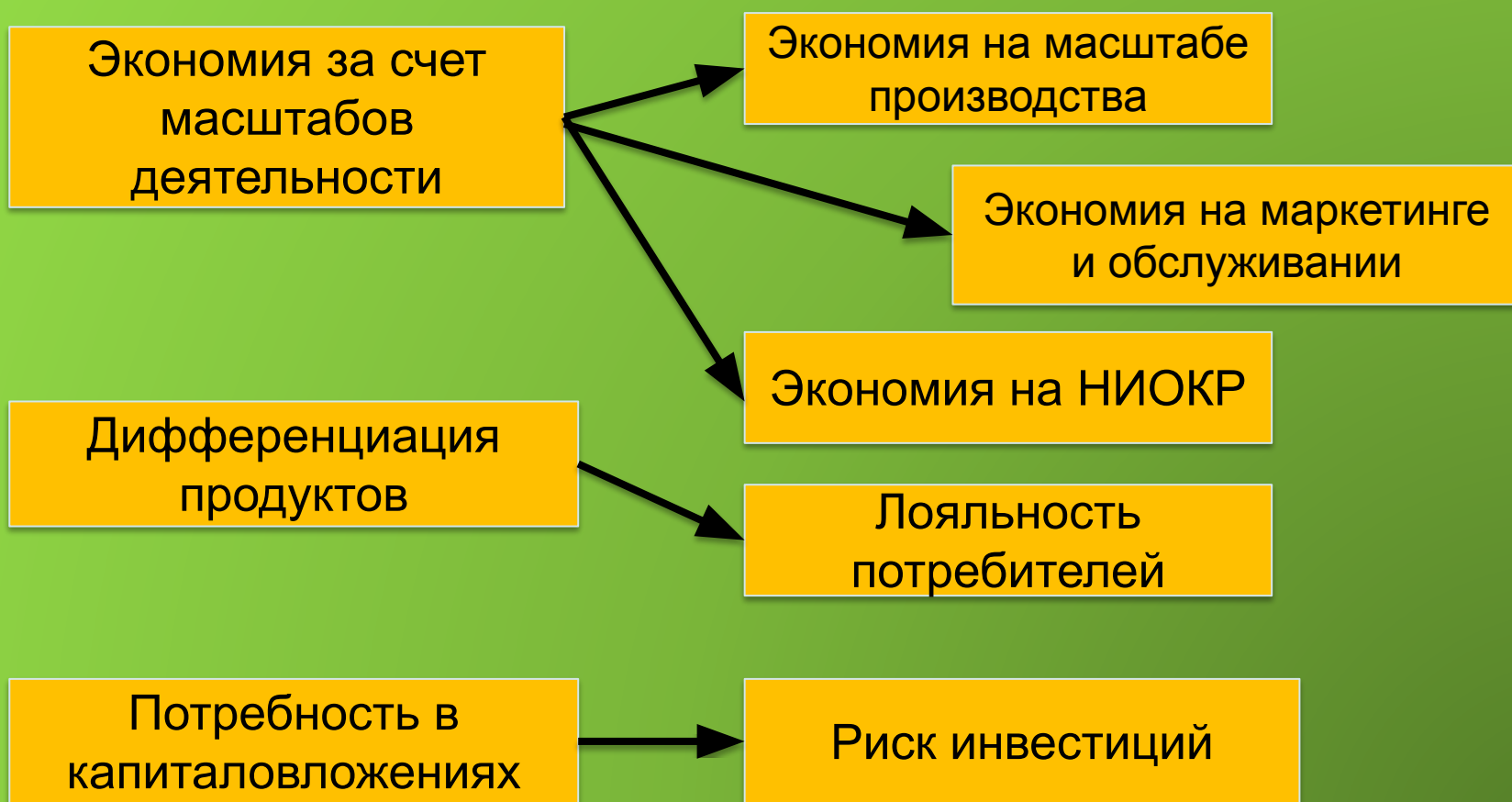
Товарные конкуренты; Фирмы,  
предлагающие одинаковую  
продукцию различным группам  
потребителей

Неявные конкуренты; фирмы  
различного профиля

## Вопрос 2 (продолжение)

Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов. Сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся из другой отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе.

# Барьеры, затрудняющие доступ новых конкурентов на рынок



# Вопрос 2 (продолжение)

Издержки  
переключения

Технические

финансовые

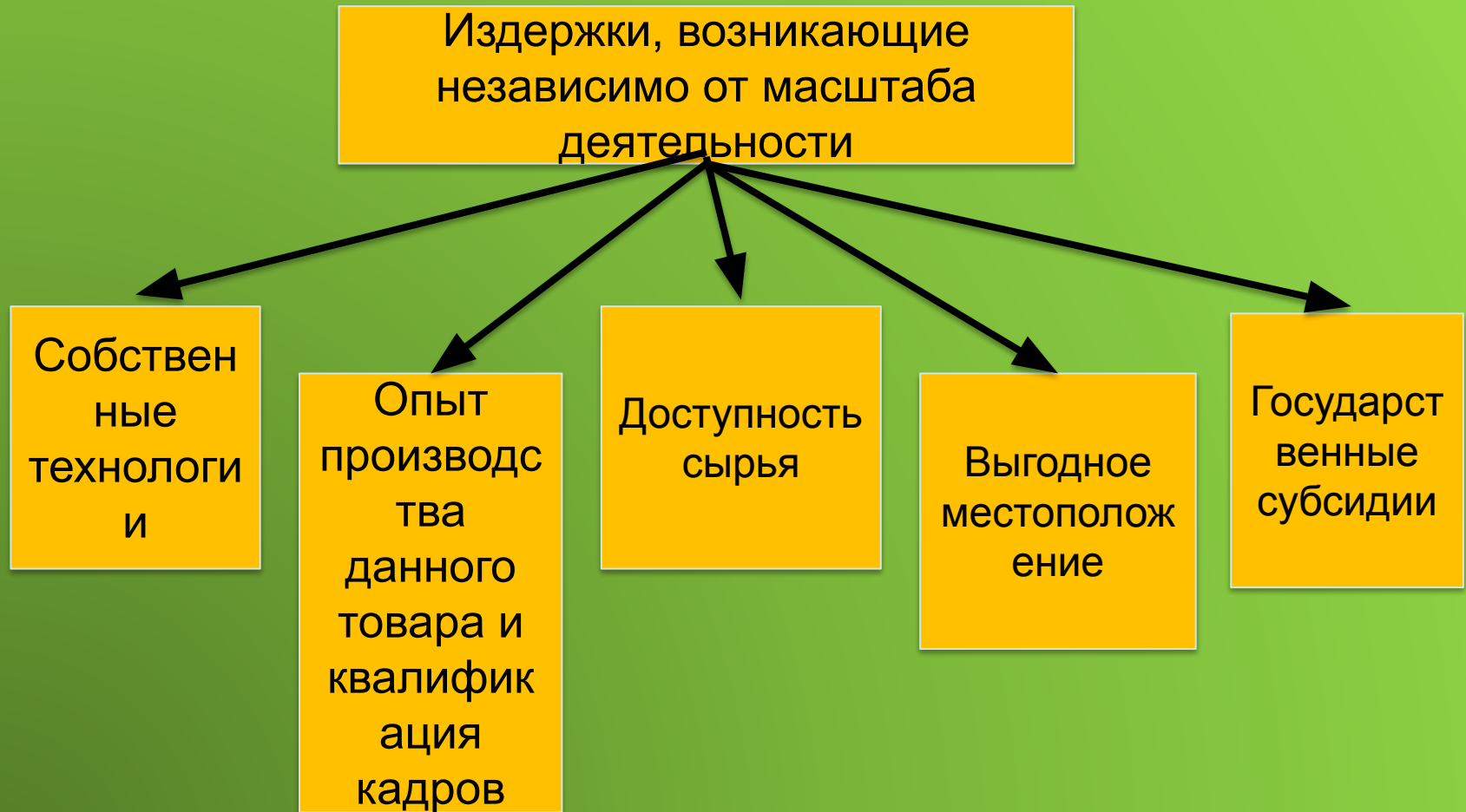
моральные

Доступ к каналам  
распределения

Стоимость рекламы

Затраты на  
мерчандайзинг

# Вопрос 2 (продолжение)



# Вопрос 2 (продолжение)

Правительственная политика

```
graph TD; A[Правительственная политика] --> B[Затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий]; A --> C[Ограничить доступ к сырью]; A --> D[Ограничить доступ к государственным землям];
```

Затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий

Ограничить доступ к сырью

Ограничить доступ к государственным землям

# Вопрос 2 (продолжение)

## Входные барьеры

<p>Низкие Низкая стабильная прибыль</p> <p>Низкие (выходные барьеры)</p>	<p>Высокие Низкая, рискованная прибыль</p> <p>низкие</p>
<p>Высокая, стабильная прибыль</p> <p>Высокие (выходные барьеры)</p>	<p>Высокая, рискованная прибыль</p> <p>Высокие</p>



## Вопрос 2 (продолжение)

Вторая конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Например, внедрение электронных систем сигнализации

# Вопрос 2 (продолжение)

Давление товаров заменителей (вторая конкурентная сила)

```
graph TD; A[Давление товаров заменителей (вторая конкурентная сила)] --> B[Улучшение соотношений цена/ потребительские качества]; A --> C[Товары с новым принципом действия];
```

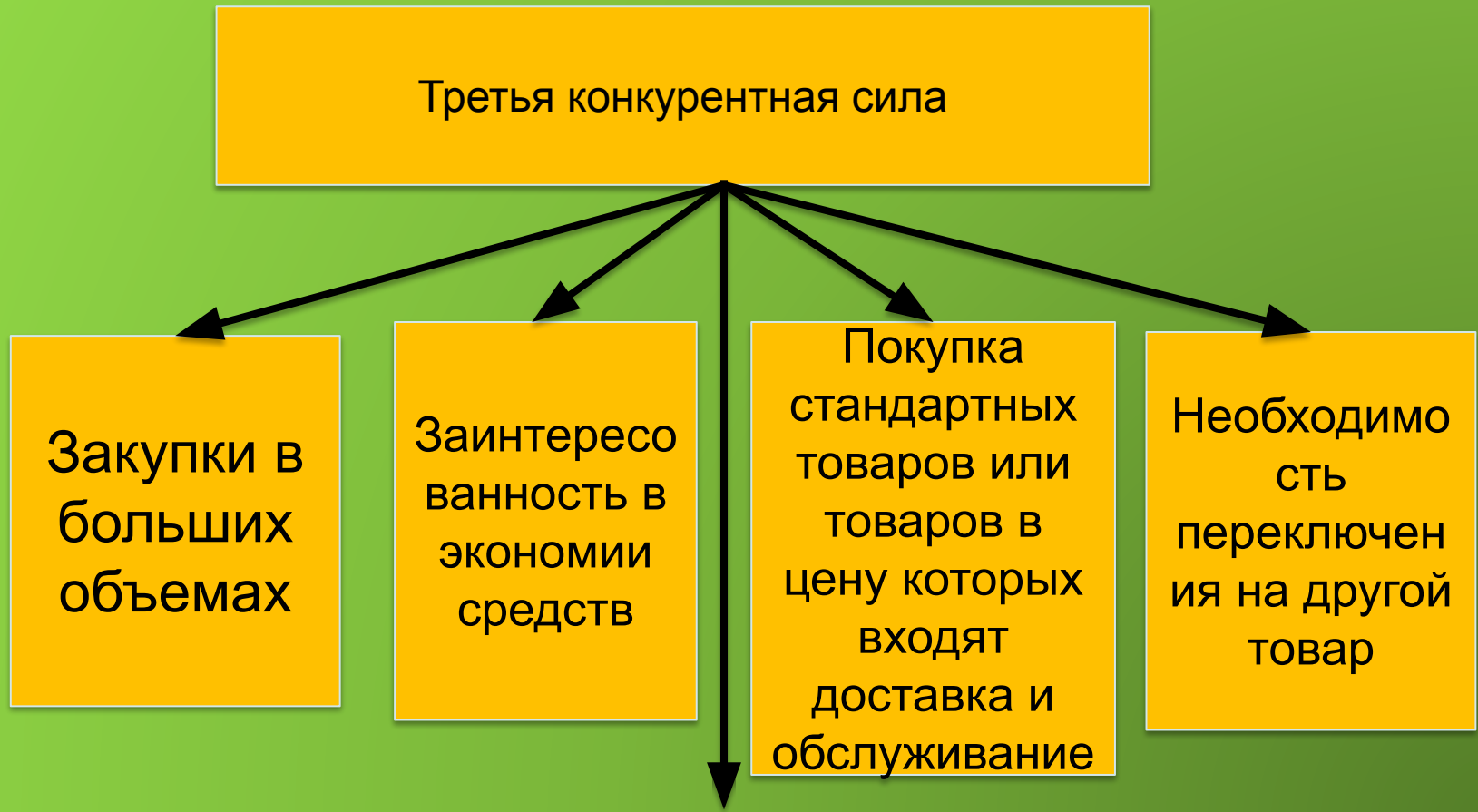
Улучшение соотношений  
цена/ потребительские  
качества

Товары с новым  
принципом действия

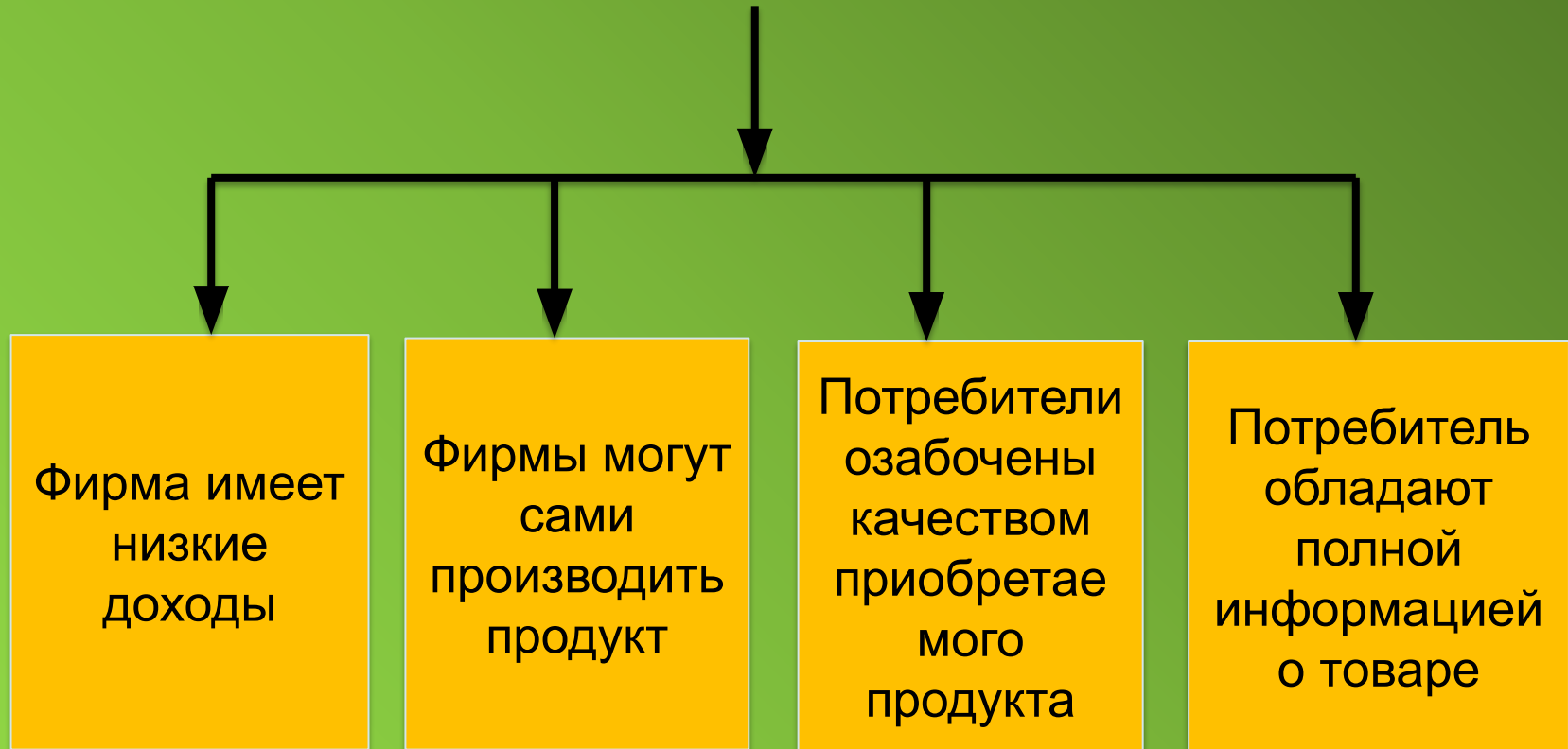
## Вопрос 2(продолжение)

Третья конкурентная сила\_ различная способность покупателей добиваться снижения цен связана с тем, что покупатели не являются равными

# Вопрос 2 (продолжение)



# Вопрос 2 ( продолжение)



## Вопрос 2 (продолжение)

Четвертая конкурентная сила – способность поставщиков добиваться повышения цен аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. Поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом.

# Вопрос 2.(продолжение)

## Четвертая конкурентная сила

В отрасли  
, в  
которой  
действуют  
поставщи  
ки  
доминиру  
ют  
несколько  
компаний

Отсутстви  
е товаров-  
заменител  
ей

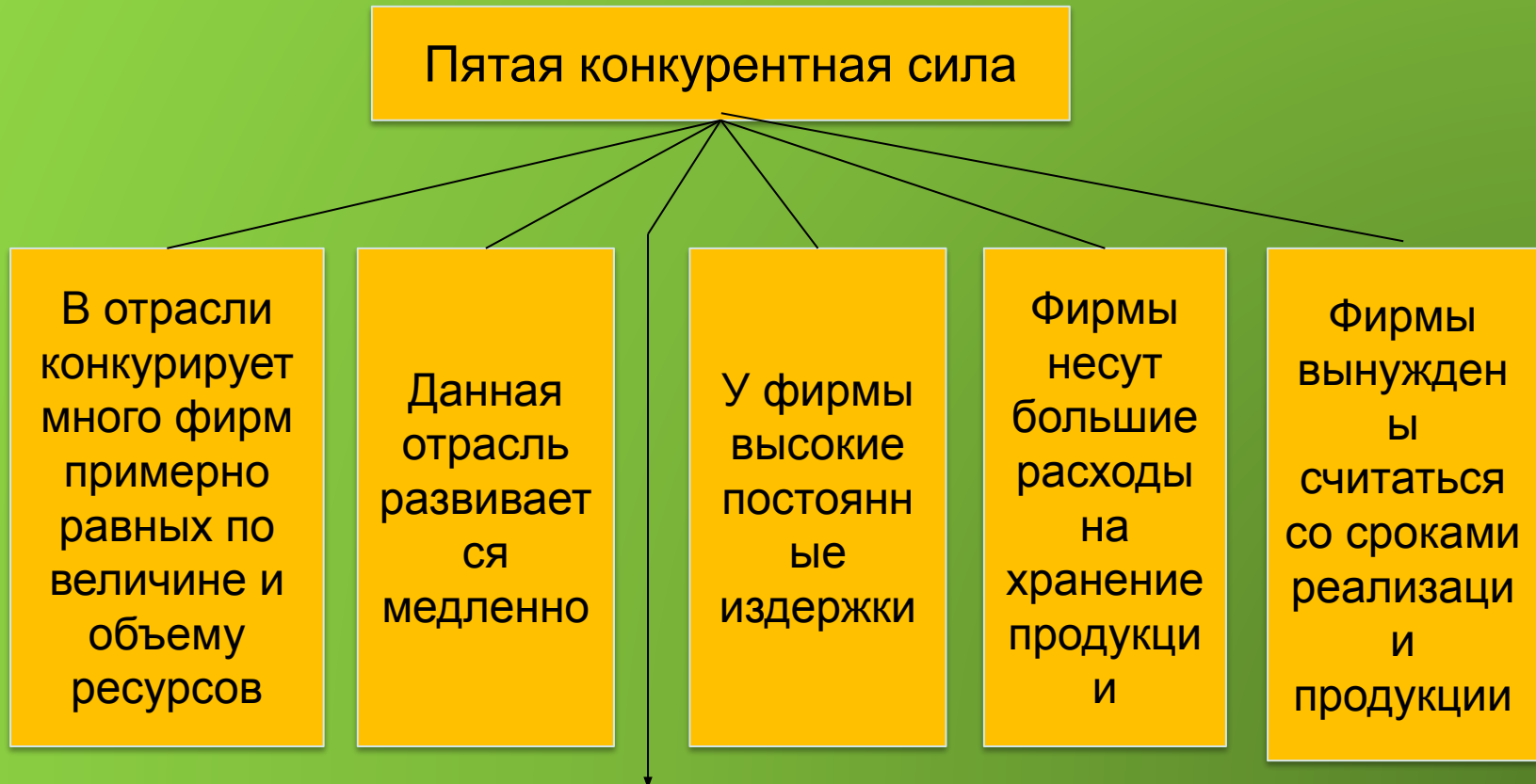
Часть  
продаж  
конкретног  
о  
поставщик  
а не  
зависит от  
конкретног  
о  
покупателя

Продукци  
я  
поставщи  
ка в  
каком-то  
отношени  
и  
уникальн  
а

Поставщи  
к  
становитс  
я  
конкурент  
ом  
покупател  
ю

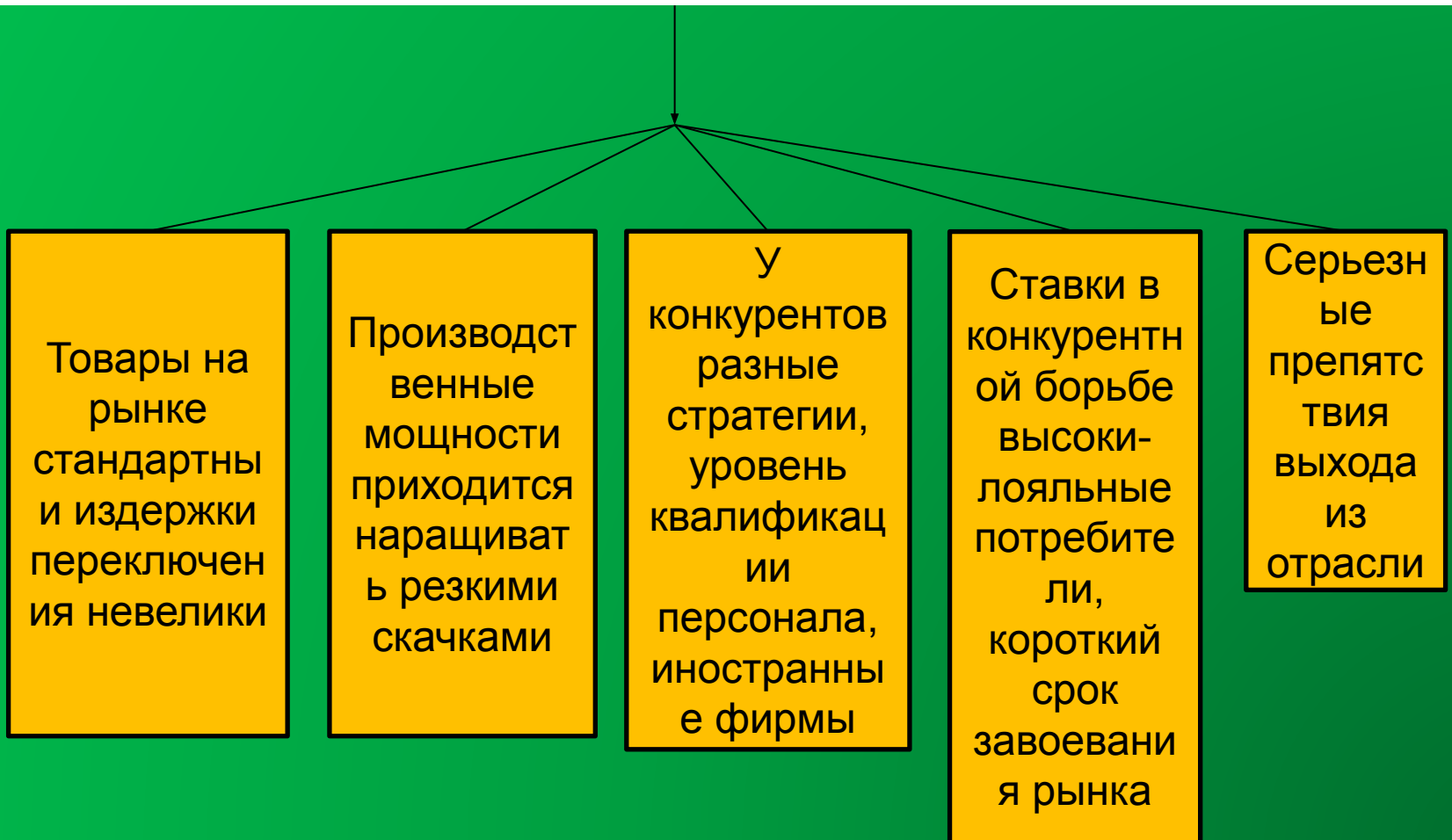
# Вопрос 2(продолжение)

Пятая конкурентная сила – соперничество между ныне действующими конкурентами.





# вопрос 2 (продолжение)



# Продолжение лекции

Стратегический смысл пяти конкурентных сил

```
graph TD; A[Стратегический смысл пяти конкурентных сил] --> B[Позволяет определить структуру этих сил]; A --> C[Позволяет оценить возможность каждой из пяти сил]; A --> D[Позволяет определить характер конкурентной борьбы на рынке]; E[Чем сильнее силы конкуренции, тем ниже коллективная рентабельность участвующих в соревновании фирм];
```

Позволяет  
определить  
структуру этих сил

Позволяет  
оценить  
возможность  
каждой из пяти  
сил

Позволяет  
определить  
характер  
конкурентной  
борьбы на рынке

Чем сильнее силы конкуренции, тем ниже  
коллективная рентабельность участвующих в  
соревновании фирм

# Новый взгляд на модель Портера

Лэрри Доунс утверждает, что портеровские модели больше не жизнеспособны и выделяет три новые силы: цифровизация, глобализация дерегуляция.

Группа российских ученых выделяет две новых силы: государство и знания

Выводы: модели Портера в силу объективных причин, не имеют сильного влияния, какое они имели раньше. Возникли новые экономические законы и другие силы начали воздействовать и преобразовывать рынки. Однако их необходимо применять сознавая их ограничения и использовать их как часть большой структуры инструментов

# Блок- Роль государства

Взаимодействие  
государства и  
фирм при  
решении вопросов  
тарифного и  
таможенного  
регулирувания

Обеспечение  
государством  
юридически равных  
условий конкурентного  
соперничества  
национальных и  
зарубежных фирм

Развитие  
институциональной среды

# Блок экономики знаний

Индивидуализация  
товаров

Персонализация  
знаний

Индивидуализация  
сделок

Профессиональная  
среда для  
производителей  
знаний

Многообразие  
функций знаний

Сочетание  
соперничества и  
сотрудничества на  
рынке знаний

# Новый вариант модели отраслевой конкуренции (Мелиховский В.М.)

Соперничество между продавцами научных и образовательных технологий

Соперничество и сотрудничество между продавцами по созданию новых знаний

Сотрудничество между продавцами знаний и потребителями тех необходимых знаний, которые находятся за пределами организации

Контроль производителя за качеством интеллектуального продукта

Контроль со стороны потребителя за качеством разрабатываемых интеллектуальных и человеческих ресурсов

Государственно-частное партнерство при институционализации процессов развития рынка знаний

# Вопрос 3 Анализ движущих сил отрасли

Ситуация в отрасли изменяется, потому что силы, действующие в ней заставляют входящие в отрасль компании (конкуренты, потребители, поставщики) изменять свои действия. Движущие силы в отрасли – это основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом

# Вопрос 3 (продолжение)

Этапы анализа движущих сил

```
graph TD; A[Этапы анализа движущих сил] --> B[Определение движущих сил]; A --> C[Определение степени влияния движущих сил];
```

Определение движущих сил

Определение степени влияния движущих сил



# Вопрос 3 (продолжение)

## Основные движущие силы отрасли

Изменение  
в  
долгосрочн  
ых  
тенденциях  
экономичес  
кого роста  
отрасли

Изменение  
в составе  
потребите  
лей и в  
способах  
использов  
ания  
товара

Внедрени  
е новых  
продукто  
в

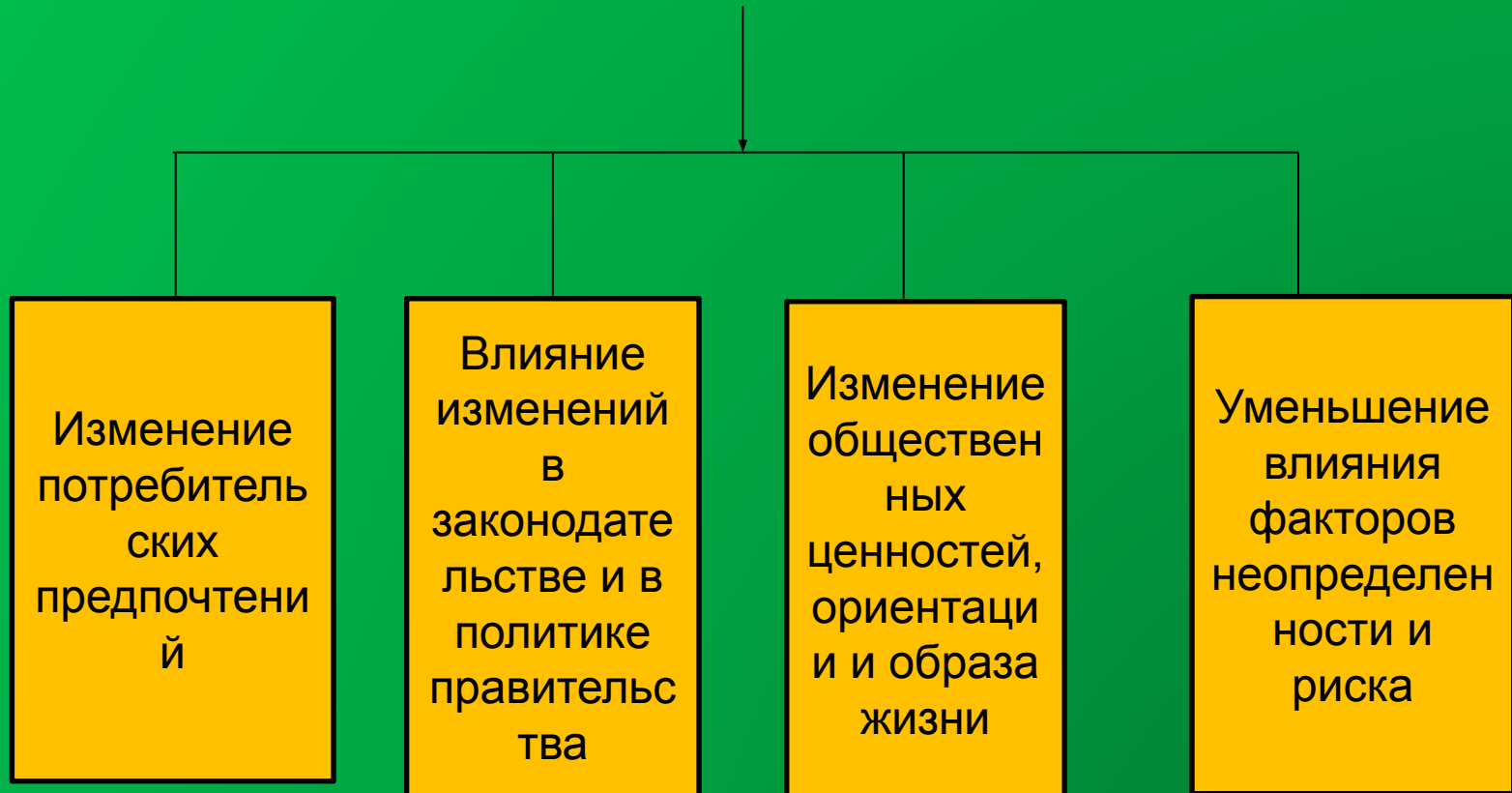
Технолог  
ические  
изменен  
ия

Изменения  
в системе  
маркетинга

# Вопрос 3 (продолжение)



# Вопрос 3(продолжение)



## Вопрос 3 (продолжение)

Задача анализа движущих сил состоит в разделении главных причин, приведших к изменениям в отрасли, и несущественных; обычно не больше трех или четырех выделенных факторов являются движущими силами.

## Вопрос 3 (продолжение)

Анализ движущих сил имеет большое значение при разработке стратегии.

1. Движущие силы показывают какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность компании в ближайшие 1-3 года;
2. Необходимо установить размеры и последствия влияния каждой из них;
3. Разработчики стратегии должны приспособить стратегию к действию

## Вопрос 3 (продолжение)

движущих сил. Техника исследования движущих сил включает в себя изучение процессов в области экономики, политики, экологии, технологии, а также социальных процессов с тем, чтобы определить тенденции и условия, в которых отрасль будет находиться в будущем.

Исследование среды проводится при помощи систематического мониторинга и изучения событий, создания сценариев

## Вопрос 3 (продолжение)

и использования метода Дельфи. Метод сильно зависит от квалификации экспертов и достаточно субъективен, но исследование среды помогает менеджерам строить планы на более долгий период.

Вопрос 4 Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции.

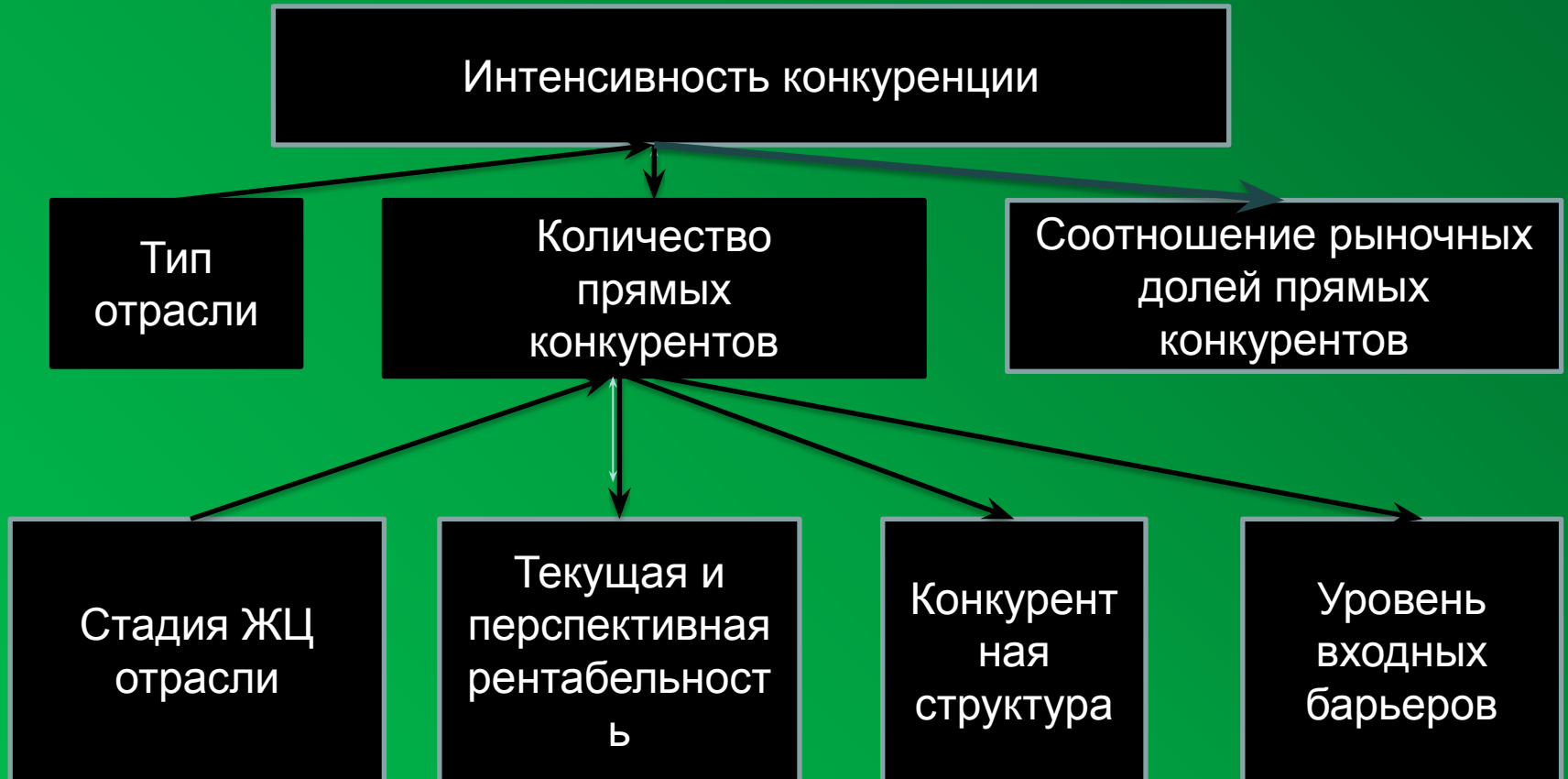
Разработка деловой стратегии должна быть направлена на создание защиты от конкурентного давления, что позволит ей обеспечить надежную позицию на рынке

## Вопрос 4 (продолжение)

Отраслевая конкуренция- это соперничество среди основных конкурентов отрасли. Интенсивность такой конкуренции и конкретные формы конкурентной борьбы зависят от ряда факторов.



# Вопрос 4 (продолжение)



# Вопрос4 (продолжение)

## Условия жесткой отраслевой конкуренции

```
graph TD; A[Условия жесткой отраслевой конкуренции] --> B[Большое число конкурентов, равных по масштабам деятельности и организационному потенциалу]; A --> C[Рынок стабилен или имеет тенденцию к сокращению]; A --> D[Продукция конкурентов настолько похожа, что выбор покупки определяет фактор цены]; A --> E[Высокие постоянные издержки]; A --> F[Высокие отраслевые барьеры];
```

Большое число конкурентов, равных по масштабам деятельности и организационному потенциалу

Рынок стабилен или имеет тенденцию к сокращению

Продукция конкурентов настолько похожа, что выбор покупки определяет фактор цены

Высокие постоянные издержки

Высокие отраслевые барьеры

# Вопросы теста

1. Что такое проблемное окружение?
  - А) Это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
  - Б) Это образное обозначение внешней среды организации;
  - В) Так называют конкурентов организации;
  - Г) Подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
  - Д) Перечень основных проблем, связанных с внешними источниками

2. Конкурентная среда организации определяется:

А) только внутриотраслевыми конкурентами;

Б) внутриотраслевыми конкурентами, производящие аналогичную продукцию;

В) фирмами, производящими замещающий продукт;

Г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом

3. Наличие продуктов- заменителей:

А) уменьшает ценовую власть покупателей;

Б) увеличивает ценовую власть покупателей;

В) не влияет на ценовую власть покупателей;

Г) Увеличивает экспортно- импортное сальдо