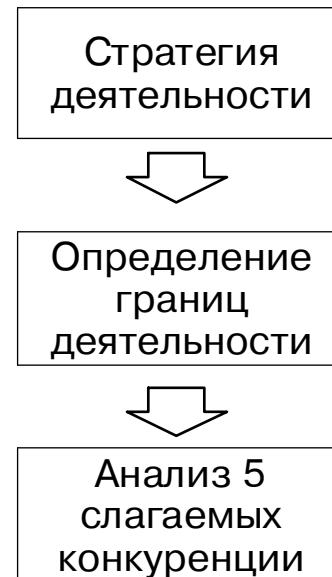


- 
1. Введение
 2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
 3. Определение границ деятельности
 4. Пять слагаемых конкуренции
 5. Стратегический анализ



- Как я могу выиграть в конкурентной борьбе?
- Что определяет границы деятельности?
- Каковы границы конкуренции?
- Что лежит в основе экономики рынка?

- Модель пяти слагаемых конкуренции для структуры отрасли была разработана Майклом Портером, экономистом и профессором бизнеса из Гарвардского университета
- По его мнению использование пяти слагаемых конкуренции является полезным методом при определении прибыльности отрасли
- Понимая структуру отрасли и взаимодействия слагаемых конкуренции, предприятие может лучше защититься от влияния этих слагаемых использовать их в своих интересах
- Таким образом анализ пяти слагаемых конкуренции помогает предприятию:
 - определить его преимущества и недостатки
 - выявить основные тенденции и проблемы в отрасли
 - установить куда направить ресурсы в первую очередь
- Пять слагаемых конкуренции мы представляем на следующей странице

Поставщики

- Насколько сильны наши поставщики?
- Насколько жестко могут они вести переговоры?



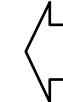
Новые конкуренты

- Насколько легко новые конкуренты могут начать свою деятельность?



Конкуренция в отрасли

- Насколько интенсивна существующая конкуренция в отрасли?
 - уровень цен
 - использование мощностей
 - препятствия для ухода с рынка



Покупатели

- Насколько сильны наши покупатели (включая торговые организации и дистрибуторов)?
- Насколько жестко они ведут переговоры?

Товары-Заменители

- Насколько реальна угроза появления заменителей?
- Какой будет их цена?



Стратегический маркетинг

[Слайд # 87]

Влияние

поставщиков

- Различия в поставляемом сырье
- Стоимость перехода
- Наличие заменителей
- Значение объемов для поставщика
- Стоимость в рамках общих закупок
- Влияние сырья на конечного пользователя или на качество
- Угроза интеграции с поставщиком по сравнению с угрозой интеграции с потребителем

Угроза новых конкурентов

Новые конкуренты

- Экономия за счет масштаба
- Дифференцированность товаров
- Известность марки
- Стоимость перехода с одного товара на другой
- Потребности в капитале
- Доступ к системам сбыта
- Абсолютные преимущества по затратам (например, доступ к сырью)
- Политика правительства (нормативная база)
- Ожидаемое противодействие

Конкуренция в отрасли

- Рост в отрасли
- Постоянные затраты/добавочная стоимость
- Сporадический избыток мощностей
- Различия продукции разных производителей
- Известность марки
- Стоимость перехода
- Концентрация/консолидация
- Информационная сложность
- Имущественные доли компаний
- Препятствия к уходу с рынка

Товары-Заменители

- Цены на заменители
- Стоимость перехода
- Склонность покупателей к использованию заменителей

Угроза

Покупатели

Влияние покупателей

- Концентрация покупателей и концентрация производителей
- Объемы закупок покупателей
- Стоимость перехода для покупателей
- Информированность для покупателей
- Возможности интеграции назад
- Заменители

Чувствительность к ценам

- Цены/общий объем закупок
- Различия продукции
- Известность марки
- Влияние качества/эффективности деятельности
- Прибыль покупателей
- Стимулирование лиц, принимающих решение о покупке

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Стратегический маркетинг

[Слайд # 88]

Пять слагаемых конкуренции

Пример кабельной отрасли

Новые конкуренты

- Уже существующие предприятия, расширяющие ассортимент
- Предприятия небольшого размера, вновь появляющиеся на рынке
- Совместные предприятия
- Потребители из нефтяной, газовой промышленности и отрасли связи, производящие кабель для своих целей

Внутриотраслевая конкуренция

- Конкурентная борьба обостряется проблемой существования недоиспользованных мощностей
- Некоторые компании лоббируют на местном уровне, стремясь защитить свои рынки
- Ценовая конкуренция разрушает все попытки картельных соглашений

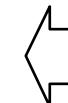
Поставщики

- 70% поставок меди в России контролируется Норильск Никелем
- Алюминиевая промышленность в России высоко консолидирована
- Производители ПВХ и полиэтилена многочисленны и разнообразны



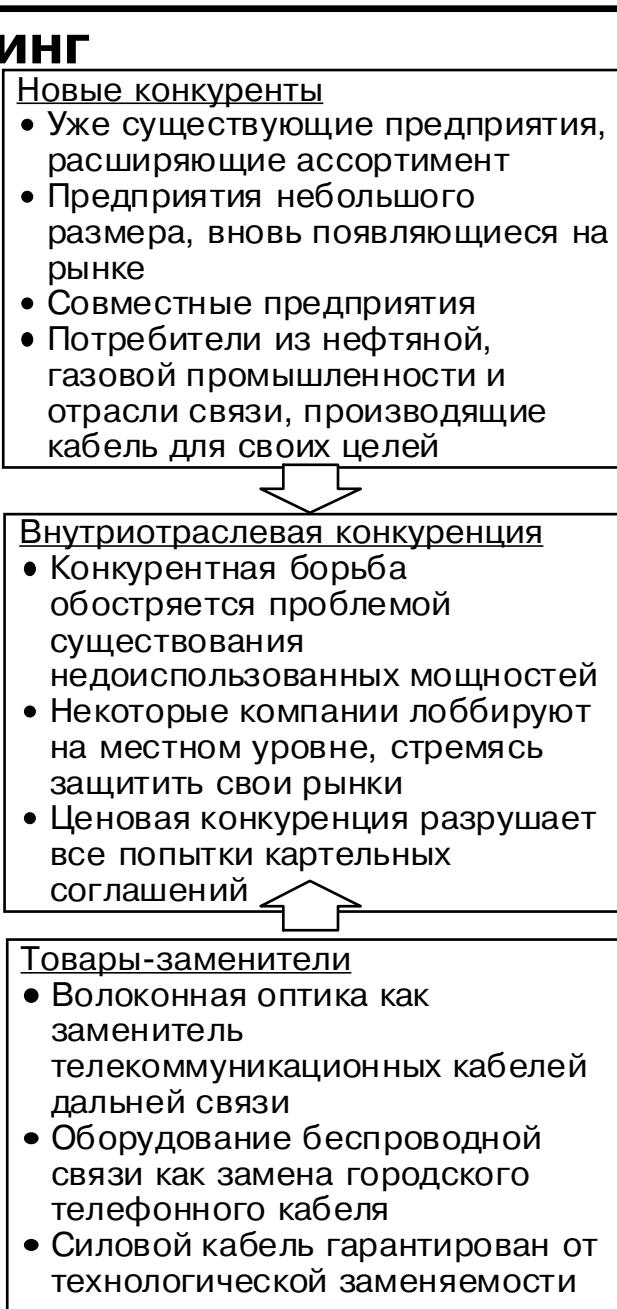
Покупатели

- Некоторые торговые компании, контролирующие сбытовую сеть
- Монопольные потребители некоторых типов кабеля (ж/д сигнальный)
- Обратная интеграция некоторых потребителей (нефтегазовая промышленность и отрасль средств связи)



Товары-заменители

- Волоконная оптика как заменитель телекоммуникационных кабелей дальней связи
- Оборудование беспроводной связи как замена городского телефонного кабеля
- Силовой кабель гарантирован от технологической заменяемости



**Можете ли Вы признать что такие характерные
особенности есть у Вашего бизнеса?**

Внутренняя конкуренция в одной из отраслей может быть острой в следующих условиях (многие из этих условий в настоящее время наблюдаются в отраслях российской промышленности и в целом в экономике)

• Много и /или равные по силе конкуренты

- там где нет очевидной концентрации усилий и предприятия обладают одинаковыми возможностями с точки зрения масштабов производства и ресурсов, наблюдается тенденция к ликвидации внутренней конкуренции
- так например в бывшем Советском Союзе было 55 заводов по производству кабеля. В настоящее время существует много фирм с такими масштабами производства, однако производственные мощности еще предстоит восстановить и расширить

• Отрицательные темпы роста производства и свободные мощности

- Предприятия ведут жесткую конкурентную борьбу, расширяя ассортимент выпускаемой продукции и устанавливая цены, ниже уровня общих производственных затрат в попытке загрузить производственные мощности. Это особенно характерно для отраслей, где...

• Высокие постоянные затраты и высокая стоимость хранения запасов продукции

- Высокие постоянные затраты приводят к появлению тенденции к снижению цен на продукцию там, где есть незагруженные производственные мощности
- Для оценки применяется коэффициент постоянные затраты - общие затраты добавленной стоимости. Например в кабельной промышленности большая часть производственных затрат переменна (они возрастают с ростом объема выпускаемой продукции), поэтому все еще продолжается жесткая конкуренция для загрузки свободных мощностей, если остающиеся затраты добавленной стоимости в основном носят постоянный характер. Это особенно характерно для больших затрат на социальные нужды

• Отсутствие расширения номенклатуры продукции или затраты перехода на потребление нового продукта

- там где продукт рассматривается в качестве потребительского товара или нового потребительского товара
- помните, что раньше мы говорили о том, что создание торговых марок и продукции являются защитой против ценовой конкуренции
- таким же образом затраты перехода на потребление нового продукта также являются защитной мерой. Примером таких затрат могут быть расходы, связанные с переходом на эксплуатацию реактивного “Боинга”, поскольку все пилоты обучены летать на самолетах Ту и Ил, также как и весь персонал по ремонту и наземному обслуживанию

• Разные конкуренты

- старые конкуренты в одной отрасли часто знают как реагировать на действия друг друга, и давно устанавливали “ правила игры”.
- различные формы собственности также осложняют конкуренцию внутри отрасли:

Например, предприятие, которое является частью финансово-промышленной группы по всей вероятности обладает разными ресурсами в сравнении с независимым оператором (трансферное ценообразование, взаимные субсидии, доступ к дешевому капиталу)

Например, предприятие которое до сих пор официально получает государственные субсидии бывает непредсказуемым конкурентом по сравнению с полностью приватизированным предприятием

**И еще один фактор отраслевой конкуренции,
который очень сильно выражен в России...**

- **Высокие препятствия для выхода с рынка**

- Особенno актуальны в России. Они искажают ... и могут снизить уровень прибыльности всей отрасли

Например, ограничения государственного и общественного характера: поддержка правительства предприятий, незначительно сокращающих кадры и/или имеющих особое экономическое значение для региона

Например, препятствия эмоционального характера: руководство сохраняет экономически неоправданные направления деятельности (или виды продукции) по причине личной гордости, преданности работникам, карьерным соображениям и т.д.

Например, специализированные активы: т.е. низкая остаточная стоимость и/или высокие затраты на перепрофилирование

Например, высокий уровень постоянных затрат: трудовые соглашения, содержание социальной сферы и т.д.



Если такие препятствия значительны, излишние мощности в отрасли не ликвидируются, и слабые конкуренты не выходят из борьбы. Их дальнейшее существование и порой иррациональная тактика может привести к снижению уровня прибыльности всей отрасли

Упражнение: табачные изделия

С помощью вопросов, которые будут направлять ход Ваших мыслей, опишите пять слагаемых конкуренции в табачной промышленности

Новые конкуренты

Поставщики

Внутриотраслевая конкуренция

Покупатели

Товары-Заменители

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Стратегический маркетинг

[Слайд # 90]

Пять слагаемых конкуренции

Упражнение (ответ)

Новые конкуренты

- Много препятствий для выхода на рынок
 - + крупная экономия за счет масштаба производства
 - + известность торговых марок
 - + необходимость крупных капиталовложений
 - + важен доступ к системе сбыта

- + Положительное влияние на отрасль
- Отрицательное влияние на отрасль

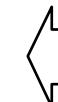
Поставщики

- Очень слабое влияние поставщиков
 - + нет затрат, связанных с переходом от одного поставщика к другому, поскольку табак - товар без особых различий
 - + отдельные мелкие торговцы имеют слабое влияние на крупные компании - производители
 - + табачные компании могут и проводят интеграцию назад
 - + торговля табаком на бирже



Конкуренция в отрасли

- Многие факторы предполагают высокую степень конкурентной борьбы, что и имеет место в действительности
- С другой стороны решения правительства и давление групп общественности, выступающей за здоровый образ жизни, приводят к широкому сотрудничеству среди конкурентов



Покупатели

- Влияние покупателей
 - + низкая концентрация = отдельные потребители
 - + низкие уровни закупок отдельными потребителями
 - + зависимость от привычки
- Чувствительность к ценам
 - + низкие цены за единицу продукции по сравнению с бюджетом покупателей
 - + торговые марки - защита для цен
 - + зависимость от привычки



Товары-Заменители

- + Нет (нюхательный табак? марихуана?)

- Мы подготовили сборник упражнений, цель которого - помочь при анализе структуры Вашей отрасли
- В сборник, кроме вопросов, мы включили схемы, структурирующие анализ, и пример из кабельной промышленности
- Мы рекомендуем Вам выполнить эти упражнения и обсудить его при нашей следующей встрече

- Концепция пяти слагаемых конкуренции предлагает схему оценки отрасли и ее возможной прибыльности/ привлекательности
 - Природа внутренней конкуренции
 - Барьеры для входа
 - Влияние потребителей
 - Влияние поставщиков
 - Влияние товаров-заменителей
- Понимание структуры отрасли поможет Вам действовать грамотно в конкурентной борьбе. Предприятия, наилучшим образом сумевшие приспособиться к окружающей обстановке, будут наиболее эффективны
- Понимание структуры отрасли/рынка должно помочь при выборе наиболее привлекательных возможностей
- Модель пяти слагаемых может быть применена как на уровне отрасли в целом, так и отдельных рынков и даже их сегментов



- Но помните, что структура отрасли и конкуренции не статична, необходимо постоянно следить за ее изменениями