

Тема 10. Анализ рынка.

10.1. Анализ факторов, влияющих на рыночную среду.

10.2. Анализ стадий развития рынка.

10.3. Анализ конкуренции на рынке.

При проведении стратегического анализа необходимо рассмотреть факторы, связанные с рынком, на котором работает компания, продукты, которые она предлагает рынку, и ее положение на нем.

В этом разделе рассматриваются как возможности (угрозы), возникающие на рынке, так и сильные (слабые) стороны компании при продаже своих товаров или услуг. Анализ будут подвергаться следующие аспекты перечисленных вопросов:

- определение рынка;
- макро- и микросегментация рынка;
- определение стадии цикла жизни отрасли и продукции;
- определение портфеля продукции;
- позиционирование компании на рынке;
- отношение компании к конкурентам.

При анализе рынка необходимо обдумать ответы на следующие вопросы:

Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?

Каковы конкурентные силы, действующие в отрасли, и степень их влияния?

Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?

Кто определяет, в каком направлении пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?

Насколько привлекательна для организации отрасль?

Прежде всего, при проведении стратегического анализа надо установить, на каких рынках работает компания. Полученные результаты стоит сформулировать в виде общих понятий, подсказывающих «решения» покупателю.

При этом использовать следующие априорные положения:

-товар воспринимается покупателем как обладающий свойством полезности. Например, зубная щетка нужна для очистки зубов, а автомобиль для перемещения по земле;

-потребитель нуждается не в товаре как таковом, а в решении важной для него проблемы или выполнении важной для него услуги. Например, кусочек бумаги,

называемый билетом на поезд, не несет никакой ценности, если мы не получаем услугу — перемещение из одного города в другой.

Одно и то же решение можно получить с помощью разных технологий. Например, написать письмо можно карандашом, перьевой или шариковой ручкой или, на худой конец, гусиным пером. С течением времени технологии меняются, а базовые потребности покупателей остаются. На протяжении многих тысячелетий потребность в общении между людьми, находящимися в разных городах, обеспечивала обыкновенная почта, пока она не была заменена факсом и Интернетом.

Поэтому для компании, ориентированной на работу на рынке, важно определить свой базовый рынок в терминах родовой потребности, а не в терминах товара.

Базовый рынок компании может быть определен по четырем измерениям:

-Каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? («Что?»)

-Каковы различные группы потребителей, запросы которых нужно удовлетворить? («Кого?»)

-Каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции? («Как?»)

Какова география распределения потребителей продукта («Где?»).

После того как определен рынок, важно понять, в каком состоянии он находится.

При этом можно попробовать выбрать рынку наиболее подходящую характеристику:

- молодой, зарождающийся;
- быстрорастущий;
- объединяющий небольшую группу конкурентов;
- находящийся в стадии зрелости/медленного роста;
- стареющий/находящийся в стадии спада;
- раздробленный (фрагментарный);
- международный (глобальный);
- производящий потребительские товары;
- высокотехнологичный (быстро изменяющийся).

Важно, что в зависимости от стадии, на которой находится рынок, можно по-разному рассматривать перспективы работы на нем. В ходе анализа рассматриваются основные экономические показатели рынка:

- размеры;
- масштабы конкуренции;
- темпы роста и стадия развития;
- количество покупателей и их финансовые возможности;

— направления и темпы технологических изменений в процессе производства и создания новых продуктов;

— легкость вхождения и выхода из отрасли;

— уровень дифференциации товаров конкурентов;

— наличие резервов для экономии на производстве, в транспортировке, маркетинге, рекламных кампаниях;

— является ли загрузка производства самым важным условием для достижения низкого уровня издержек;

— как ведет себя кривая «обучение/опыт»; как быстро она снижается по мере выпуска продукции;

— прибыльность отрасли.

Каждая отрасль меняется, и важно понять характер этих изменений:

— внедрение новых продуктов;

— возрастающая глобализация отрасли;

— выход на рынок или уход с него крупных фирм;

— изменение в составе потребителей и способах использования товара;

— изменение влияния факторов неопределенности и риска;

— изменение общественных ценностей;

— изменение структуры затрат и производительности;

— изменения в законодательстве;

— изменения в системе маркетинга;

— переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот);

— распространение новых технологий;

— стадия развития жизненного цикла отрасли (рождение, развитие, зрелость, старение) и др.

Анализ стадий развития рынка. Невозможно ожидать какой-либо стабильности от той среды, в которой возникают и действуют компании. И за пределами компании, и внутри нее постоянно происходят многообразные сдвиги, которые зачастую оказывают сильное влияние на ее состояние.

Особенно важные изменения связаны с рынком. Исследования экспертов показывают, что рынки большинства товаров развиваются по схожим законам, в силу чего в их развитии можно выделить несколько основных стадий. Обычно такого рода классификации называют S-кривой. Каждая стадия развития рынка заметно воздействует на функционирование компании и соответственно требует применения разных стратегий.

Как любая система, рынки и продукты проходят обычно несколько жизненных этапов, каждый из которых — создание, развитие, зрелость и упадок — характеризуется своими особенностями.

Важно отметить, что каждая из перечисленных стадий определяется целым рядом различных факторов, которые будут раскрыты ниже. Начальная фаза — создание (возникновение и формирование) рынка (продукта). В этот период продукт продается в малом объеме. В течение второго периода — роста — объем продаж увеличивается. На стадии зрелости объем продаж стабилизируется, прибыли начинают снижаться. В период стагнации объем и прибыль резко уменьшаются (см. рис. 3.2).

В указанном на рисунке случае цикл рынка соответствует циклу жизни продукта.

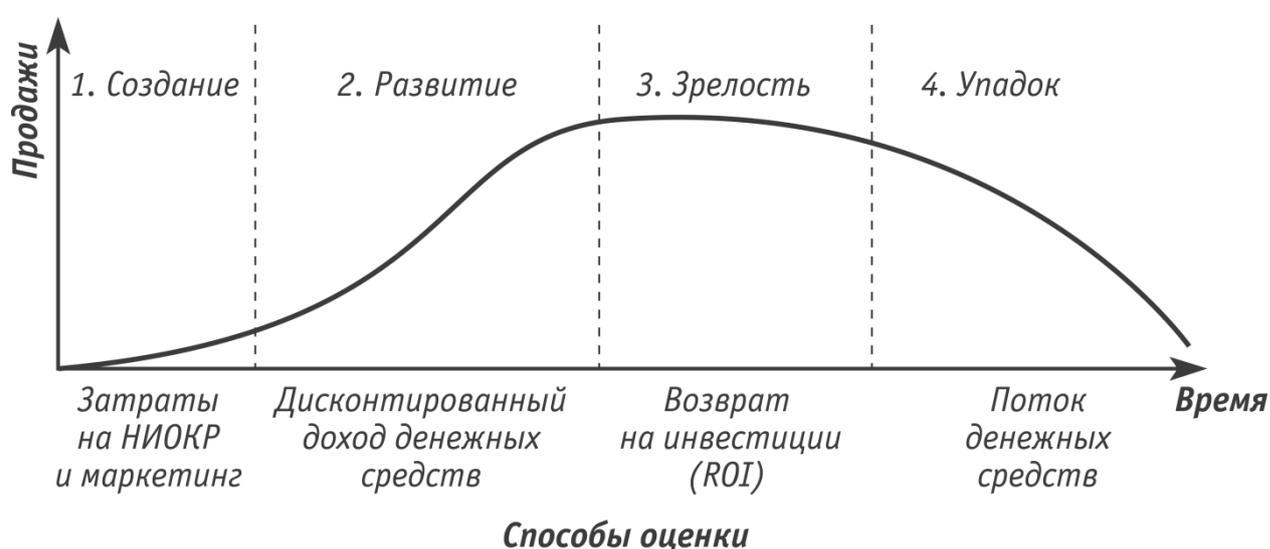


Рис.3.2. Стадии жизненного цикла продукта

Стадии развития отрасли. Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии развития рынка, приведены в табл. 3.7.

Формирующаяся отрасль. На самых ранних стадиях жизненного цикла рынка/продукта всегда существует масса неопределенностей. Все, что касается развития новых, наукоемких технологий, продукции и рынков, связано, с одной стороны, с серьезным риском, с другой — с наличием многообразных возможностей для тех, кто открыл здесь свой бизнес.

В начале прошлого, XX в. завершалась эра перевозок с помощью конной тяги, и на рынке одновременно действовали несколько конкурентов. Каждый из них был уверен в преимуществах либо бензиновых двигателей, либо двигателей, работающих от сгорания дерева или угля, либо двигателей, использующих энергию электричества. Поэтому развитие получило каждое из этих направлений. Но сейчас, в начале XXI в., очевидно, что

из четырех направлений фактически осталось только два: двигатели, работающие на бензине и на электрической энергии.

В самом начале развития компьютерного рынка мало у кого из производителей, занятых в этой отрасли, было ясное представление о том, какими будут компьютеры будущего. Поэтому развивались такие разные системы стандартов, как Apple, Atari, Acorn, Olivetti, IBM-совместимые компьютеры и многие другие, о которых давно уже забыли. При этом в начале развития индустрии все перечисленные виды компьютеров имели схожие характеристики. На этой ранней стадии развития рынка компании в основном конкурировали в отношении эффективности продвижения новой продукции.

Обычно компании вынуждены учиться эмпирически, используя «метод проб и ошибок». Поскольку на ранней стадии развития фирмы объем продаж обычно невелик, она мало озабочена себестоимостью и в основном сосредоточена на удовлетворении потребностей покупателей на том или ином рынке. Основные признаки этой стадии — малые объемы продаж и соответственно низкий объем производства. В результате все производимые на данном рынке продукты плохо стандартизированы, и конкурирующие компании выпускают несовместимые между собой виды продукции. Кроме того, на данном этапе очень сильно влияние потребителя, ибо вся производимая продукция выпускается с таким расчетом, чтобы как можно быстрее привлечь внимание по возможности наибольшего числа клиентов.

Таблица 3.7

**Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии цикла жизни рынка
(продукта)**

ФАКТОР	РАЗВИВАЮЩАЯСЯ ОТРАСЛЬ	РАСТУЩАЯ ОТРАСЛЬ	ЗРЕЛАЯ ОТРАСЛЬ	УМИРАЮЩАЯ ОТРАСЛЬ
Доминирующий фактор	Инновации	Дифференциация	Затраты	Денежные средства
Основные факторы	Маленькие объемы, Низкий уровень стандартизации Кастомизации Функциональность Контроль со стороны потребителей	Увеличивающиеся объемы Доминирующий дизайн Сегментация рынка	Большие объемы Высокий уровень стандартизации Снижение затрат Контроль со стороны производителей	
Продажи	Медленный рост	Быстрый рост	Стабильный объем продаж	Снижение объема продаж
Покупатели	Небольшое число покупателей	Увеличивающееся число покупателей,	Большое число покупателей,	Снижение числа

		пробующих продукты и услуги	повторно приобретающих продукты и услуги	покупателей
Конкуренты	Небольшое число конкурентов	Появление новых конкурентов	Конкурентная борьба за удержание доли рынка	Уход с рынка части конкурентов
Условия	Кривая обучения	Борьба за долю на рынке	Фокусирование на эффективность и низкие затраты	Избирательное фокусирование

Растущая отрасль. Когда новая продукция, производство которой связано с конкретным рынком или отраслью, постепенно начинает привлекать внимание потребителей, это вызывает оживление среди конкурентов. Обычно соперничество между группами товаров (например, между бензиновыми и электрическими двигателями для автомобилей или между различными стандартами видеозаписи) ведет к стандартизации, ибо у покупателей уже возникает потребность в постоянно растущем количестве унифицированных/совместимых продуктов. В некоторых случаях технологическое либо рыночное доминирование определенных видов товаров на рынке приводит к тому, что остаются только один или два основных стандартизированных продукта (например, операционная система Windows).

Если отрасль начинает со стандартизации, это явно указывает на необходимость смены стратегического фокуса компании. Наступает момент, когда важнее уже не поставлять на рынок все новые и новые товары и услуги, а стремиться к постепенному изменению продуктовой линии. Обычно компании начинают сегментировать рынки, основываясь на различиях между продуктами и уменьшении затрат.

Еще до того момента, когда товар или услуга становится стандартизированным, компания должна переключиться на другие задачи. На этой стадии (ее характеризует рост объема продаж) важную роль играют маркетинг и научные разработки. С одной стороны, здесь осуществляется стандартизация, а с другой — компании уже пытаются выйти на новый уровень и начинают специализироваться на конкретных основных группах производимых продуктов, которые сначала необходимо выделить путем сегментирования растущего рынка.

Зрелая отрасль. Когда уровень спроса падает, компании снова могут поменять конкурентные стратегии. В зрелых отраслях конкуренция обычно строго ориентирована, т.е. в фокусе внимания производителей уже не новизна продукции, а экономия на затратах, эффективность производства и улучшение качества производимых товаров. Если продукция, которая изготавливается в зрелой отрасли, приносит хорошую прибыль, то

этот успех связан прежде всего с повышением эффективности производства, своевременной стандартизацией продукта и с изменением подходов к маркетингу и продажам. На этой стадии в первую очередь необходимо сокращать время, затрачиваемое на разработку новых продуктов, с тем чтобы выпускать продукцию, качество которой постоянно улучшается. Такой ход стимулирует интерес реальных и потенциальных потребителей.

Чем меньше времени затрачивается на разработку нового продукта и на его введение на соответствующий рынок, тем больше можно сэкономить на затратах и тем быстрее компания реагирует на изменения потребительских предпочтений.

Когда рынок переходит в стадию зрелости, компании обычно стремятся к стандартизации своих продуктовых линий. На этой стадии развития рынка организации хотят стать как можно более крупными, функционально организованными и бюрократичными. Теперь они крайне редко идут на любые радикальные изменения в производимой продукции и концентрируют свое внимание прежде всего на стабильности, формализации и оптимизации затрат.

Обычно эта стадия характеризуется значительными объемами продаж, высокой степенью стандартизации продуктов на рынке, борьбой за снижение себестоимости. Теперь рынок контролируется не столько потребителями, сколько производителями, принимающими стандартные решения, ибо на этой стадии развития они стремятся не к радикальным нововведениям, а к постепенному и постоянному улучшению качества производимых продуктов и к эффективности функционирования компании.

Умирающая отрасль. Стадию зрелости обычно сменяет стадия умирания. Для нее характерны следующие признаки: снижение объема продаж и, разумеется, уменьшение числа потребителей соответствующих услуг и продуктов, предлагаемых в данный момент на рынке. Остается гораздо меньше конкурентов, способных удовлетворить запросы покупателей. Из-за снижения объема продаж компаниям уже не так выгодно предоставлять клиентам свои услуги и товары. Поэтому они стараются разделить на сегменты оставшихся потребителей и сфокусировать внимание только на тех, которые способствуют получению прибыли. При этом часть покупателей оказывается в невыгодном положении: из-за того, что рынок умирает, они уже не могут удовлетворять свои запросы и потребности, связанные с данной отраслью и с данным рынком, и вынуждены искать нужную продукцию где-то еще.

Анализ конкуренции на рынке. Далеко не все компании проводят анализ деятельности своих конкурентов и их влияния на рынок. Однако в современных условиях организация должна обязательно знать в лицо своих основных соперников, проводить

детальный анализ результатов их деятельности и, что еще более важно, иметь представление о том, что они задумали.

Предприятия должны знать своих конкурентов, как самих себя. А это значит, что надо отслеживать информацию о деятельности соперников точно так же, как и свою (включая их деятельность на рынке и ее результаты, предложения продукции, ее продвижение), и иметь как можно больше информации о внутренних операциях, инвестициях, финансировании, структуре и конкретных сотрудниках. Если компания намерена опередить своих конкурентов, она должна хорошо осознавать в равной степени как свои сильные и слабые стороны, так и сильные и слабые стороны противников. Одной из самых больших опасностей в условиях конкурентной борьбы является риск не распознать вероятных новых соперников на раннем этапе, пока они не обрели силу.

Однако с получением информации о состоявшихся и потенциальных конкурентах могут возникнуть значительные трудности. И даже когда эти сведения добыты, необходимо задать себе вопрос, насколько они достоверны и, следовательно, полезны. Анализ конкурентов проводится с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми фирма может встретиться в отрасли. Один из ведущих специалистов по стратегии — М. Портер в своей книге «Конкуренция» предложил модель пяти сил, которую можно использовать для анализа соперничества на рынке. Ослабление этих сил создает благоприятные возможности для компании. Изменив свою стратегию, организация воздействует на эти силы в свою пользу. Например, возможны следующие приемы:

- изолировать компанию насколько это возможно от основных сил конкуренции;
- повлиять на законы конкуренции в выгодном для себя направлении;
- обеспечить компании надежную позицию в конкурентной борьбе.

Основные конкурентные силы. Модель Портера построена на предположении, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит как от уровня прямой конкуренции, так и от роли конкурентных сил. Портер рассматривает конкуренцию в рамках пяти групп (см. рис. 3.3):

- угроза со стороны существующих производителей;
- угроза со стороны новых игроков;
- угроза со стороны поставщиков;
- угроза со стороны покупателей;
- угроза со стороны возможных производителей новых товаров (услуг).

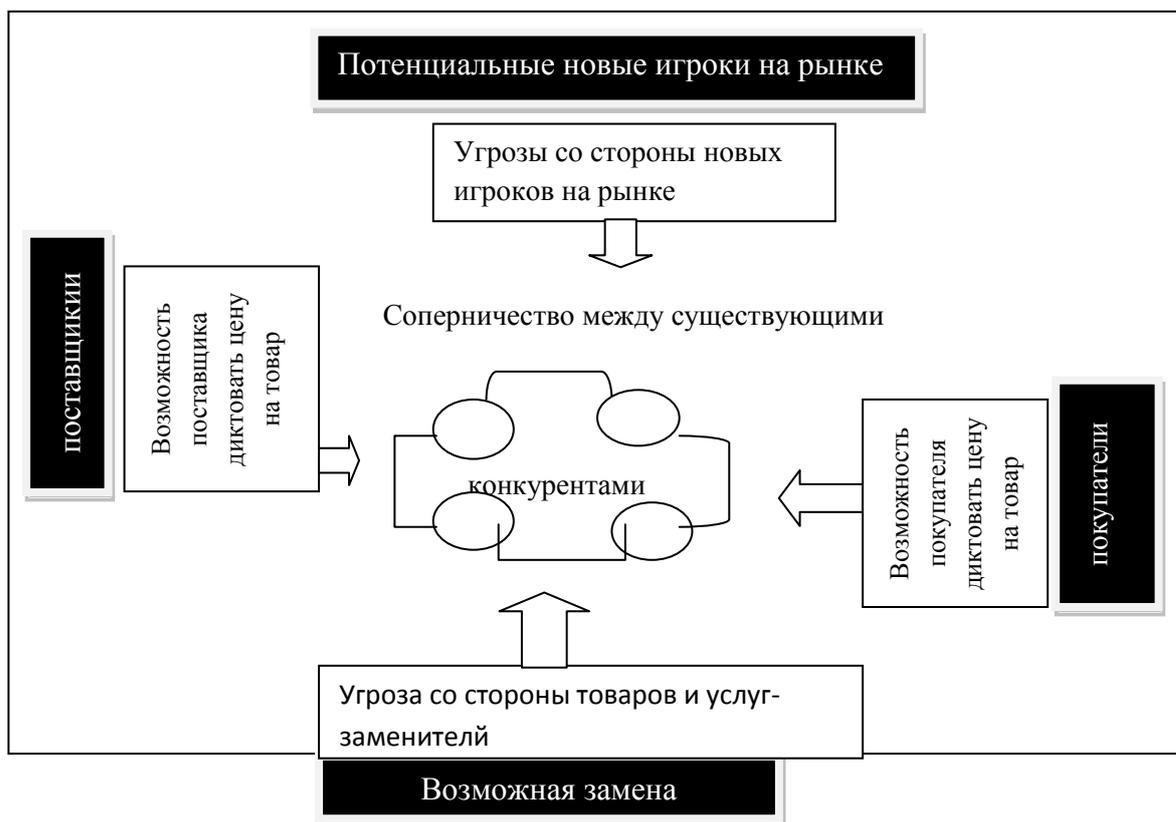


Рис. 3.3. Анализ конкурентных сил

Анализ влияния можно производить по группам (см. табл. 3.8). По мнению Портера, именно эти силы определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли, а их взаимодействие — потенциал рентабельности товарного рынка.

Таблица 3.8.

Анализ влияния по группам

Группа	Влияние
Существующие конкуренты	Конкуренты могут перехватывать клиентов или демпинговать
Новые игроки на рынке	Компании-новички могут снижать цены (демпинговать) или предлагать новые комбинированные или специализированные продукты. На пути таких игроков необходимо воздвигать барьеры для входа в отрасль
Поставщики	Поставщики-монополисты могут, поднимая цены, ограничить выпуск сырья для данной продукции
Покупатели	Пользуясь конкуренцией и доступностью информации, покупатели могут заставить нас снижать цены
Товары (услуги)-заменители	Продукты-заменители могут привести к снижению спроса на товары фирмы

Изменения конкуренции на рынке. При анализе рынка важно определить, как изменяется конкуренция на рынке, растет она или затухает. Обычно рост конкуренции вызывают/сопровождают следующие факторы:

- уравнивание размеров и объемов производства;
- затраты на уход с рынка выше, чем на то, чтобы остаться на нем;
- приоритеты, стратегия, ресурсы, личные качества руководителей фирм на рынке сильно различаются между собой;
- затраты покупателей при переходе с одной марки на другую низки;
- крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают разоряющуюся компанию в данной индустрии;
- одна или несколько компаний пытаются увеличить свою долю рынка за счет конкурентов;
- снижение цен для увеличения объема продаж;
- медленный рост спроса;
- увеличение числа компаний на рынке.

Анализ стратегий конкурентов. Перед тем как предпринимать свои шаги, полезно посмотреть на действия конкурентов. Может быть, они движутся в том же направлении. Для проведения анализа действий конкурентов можно воспользоваться табл. 3.9.

Привлекательность рынка. При разработке рыночной стратегии важно определить, является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности. Для этого необходимо ответить на целый ряд вопросов, предназначенных для анализа привлекательности рынка, а также конкурентной позиции исследуемой компании на рынке:

Какова конкурентная позиция компании в отрасли и ее вероятное изменение?

Может ли компания пользоваться уязвимостью более слабых конкурентов?

Может ли компания защищаться от влияния факторов, делающих отрасль малопривлекательной?

Может ли работа в данной индустрии помочь в достижении успеха в другой отрасли, где работает компания?

Привлекательна ли отрасль с финансовой точки зрения?

Таблица 3.9

Анализ стратегий конкурентов

АСПЕКТ КОНКУРЕНЦИИ	ВЕРОЯТНАЯ СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТОВ
Масштаб	Местный Региональный Национальный Международный Мировой
Стратегические	Быть доминирующим лидером

намерения	<p>Вытеснить нынешнего лидера отрасли с его позиций</p> <p>Быть в числе лидеров отрасли (первая пятерка)</p> <p>Переместиться в десятку лидеров</p> <p>Переместиться на одну-две ступени вверх</p> <p>Одержат победу в борьбе с определенным лидером</p> <p>Удержат позиции</p> <p>Просто выжить</p>
Цели достижения определенной доли на рынке	<p>Агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста</p> <p>Экспансия за счет внутреннего роста</p> <p>Экспансия за счет приобретения других фирм</p> <p>Удержание существующей доли рынка</p> <p>Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли</p>
Конкурентная позиция (ситуация)	<p>Становится сильнее, изменяется</p> <p>Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию</p> <p>Компания пытается изменить свое положение на рынке</p> <p>Компания находится в состоянии конкурентной борьбы с соперниками</p> <p>Компания меняет свою позицию, чтобы обеспечить себе защиту</p>
Тип стратегии	<p>В основном наступательная</p> <p>В основном оборонительная</p> <p>Комбинация стратегий наступления и обороны</p> <p>Агрессивная стратегия с высоким уровнем риска</p> <p>Консервативная стратегия следования за кем-то</p>
Конкурентные стратегии	<p>Лидерство по издержкам</p> <p>Упор на дифференциацию продукции на базе качества, обслуживания, технологического превосходства, ассортимента продукции, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для потребителя характеристик</p> <p>Концентрация: покупатели с высокими доходами, покупатели с низкими доходами, географическая ниша, покупатели с особыми потребностями, ниша другого рода</p>

Контрольные вопросы.

1. Каковы цель и задачи анализа рынка?
2. Раскройте методику анализа факторов, влияющих на рыночную среду.
3. Раскройте методику анализа стадий развития рынка.
4. По каким параметрам можно оценить формирующуюся отрасль?
5. По каким параметрам можно оценить растущую отрасль?
6. По каким параметрам можно оценить зрелую отрасль?
7. По каким параметрам можно оценить умирающую отрасль?
8. Раскройте методику анализа конкуренции на рынке.
9. Раскройте методику анализа стратегий конкурентов.
10. Раскройте методику анализа привлекательности

