

ТЕМА 5. ВИБІР ЗАРУБІЖНИХ РИНКІВ

План

1. Визначення рівня конкуренції на обраному ринку. Модель п'яти сил конкуренції.
2. «Національний ромб» М. Портера.
3. Критерії вибору привабливих ринків. Метод «чотирьох фільтрів».
4. Підходи до вибору зарубіжних ринків (суб'єктивний, дискретний та комплексний)

1. Визначення рівня конкуренції на обраному ринку

Аналіз міжнародної конкуренції на зарубіжних ринках передбачає з'ясування джерел конкурентоспроможності, конкурентних переваг на світових ринках одних країн, а також відставання, проблем, ризиків інших. Паралельно здійснюють оцінювання їх потенціалу, визначення цілей та стратегій, методів конкуренції.

Міжнародна конкуренція – суперництво між виробниками та продавцями з різних країн заради забезпечення кращих умов задоволення потреб споживачів на різних зарубіжних ринках і отримання найбільшого прибутку.

Кожна фірма діє в конкурентному середовищі, яке утворюють: 1) прямі конкуренти – суб'єкти підприємництва, які на певний час задовольняють ту саму потребу, пропонуючи ринку аналогічну продукцію або товари-замінники; 2) потенційні конкуренти – діючі підприємства, що розширюють асортимент або застосовують нову технологію, удосконалюють свій продукт; нові фірми, що вступають у конкурентну боротьбу.

Для аналізу конкурентів використовують схему, що охоплює 4 основні елементи, до яких зводять усю наявну інформацію, у т.ч. отриману з фірмових і товарних досьє, які збирають на кожного конкурента і його продукцію: цілі (що мотивує конкурента); поточна стратегія (як конкурент поводить себе і має намір діяти надалі в конкурентній боротьбі); уявлення конкурента про себе і про галузь; можливості конкурента, його сильні та слабкі сторони.

За ступенем інтенсивності розрізняють такі види конкуренції:

- привабливу, коли у цьому сегменті підприємство-конкурент якісніше задовольняє свої потреби або отримує більші прибутки, ніж у попередньому сегменті;
- помірну, коли дії конкурента підтримують конкурентне середовище в цьому сегменті ринку;
- запеклу, коли підприємства поглинають або витісняють один одного з сегмента.

В основі розширеної концепції конкуренції, яку запропонував М.Портер (модель 5-ти сил або класична модель конкурентного середовища), лежить ідея

про те, що здатність фірми до завоювання конкурентної переваги залежить не тільки від прямої конкуренції між існуючими фірмами, але й від інших сил, таких як потенційні учасники ринку, товари-замінники, покупці та постачальники. Кожен конкретний ринок має свої домінантні сили, але комплексний вплив цих п'яти факторів незаперечний (рис.3).

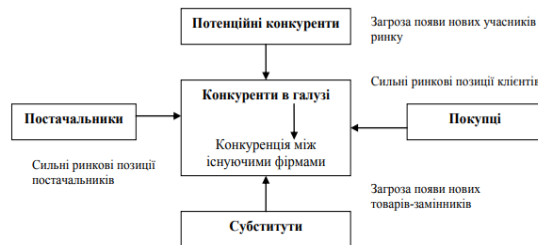


Рис. 3. Модель п'яти сил конкуренції

Рис. 3. Модель п'яти сил конкуренції

Загроза заміщення продукту субститутами полягає у виробництві нових товарів, що задовольняють ту саму потребу, але створених на основі інших принципів. Оцінюючи загрозу заміни, зважають на характеристики й ціну продукту-замінника щодо традиційних продуктів, ціну переключення на використання нового продукту, яка може бути досить високою. Також з'ясовують, чи схильний споживач до заміни традиційних продуктів.

Сила позиції постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, де саме вони диктують свої умови підприємствам галузі, то підприємства перебувають у менш вигірній позиції порівняно з ринком галузевих споживачів, де ті домінують. Силу позиції постачальників визначають: 1) різноманітність та висока якість продуктів, що постачаються, і наданих послуг; 2) можливість зміни постачальників; 3) величина витрат переходу споживачів на продукцію інших постачальників; 4) обсяги продукції, що закуповується у постачальників.

Сила позиції покупців теж визначається типом ринку (ринок клієнта чи виробника). Вона залежить від таких факторів: можливість перейти на використання інших продуктів; витрати, пов'язані з цим переходом; обсяг закуповуваних продуктів.

Конкурентну боротьбу в галузі оцінюють за ступенем небезпечності (пріоритетності) конкурентів. Залежно від ролі в конкурентній боротьбі всі організації поділяють на групи:

1. Ринкові лідери. Це організації з найбільшою ринковою часткою в галузі. Щоб утриматись в лідерах, організація діє в трьох напрямках: намагається

розширити ринок збуту шляхом залучення нових покупців, знаходження нових сфер застосування вироблених продуктів, збільшення частоти їх застосування; постійно оберігає свій бізнес від зазіхань конкурентів, використовуючи оборонні стратегії; прагне збільшити свою ринкову частку.

2. Претенденти. До них належать організації галузі, які борються за збільшення своєї ринкової частки, становище лідера. Для цього організація повинна мати певні переваги над ринковим лідером. Ринкові претенденти використовують атаквальні стратегії.

3. Ринкові послідовники. Такі фірми проводять політику слідування за галузевими лідерами, воліють зберігати свою ринкову частку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не означає, що ринковий послідовник здійснюватиме пасивну політику. Він може вибрати стратегію розширення своєї діяльності, але таку, що не викликає активної протидії з боку конкурентів.

4. Фірми, що діють у ринковій ніші. Вони обслуговують маленькі ринкові сегменти, яких інші не помітили або не взяли до уваги. Ринкова ніша – це своєрідний сегмент у сегменті. Вона може бути прибутковою за рахунок задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Бажано, щоб ніша мала потенціал зростання, не викликала інтересу в сильних конкурентів, а організацію активно підтримували клієнти.

На конкуренцію істотно впливає бар'єр входу в галузь – сукупність економічних умов та перепон, які треба подолати фірмі, щоб налагодити бізнес у певній галузі. Висоту бар'єра визначають такі фактори:

- 1) економія на масштабі виробництва.
- 2) звичка до вже відомої марки товару.
- 3) фіксовані витрати, пов'язані із входженням до нової галузі (відповідність новим стандартам та іншим вимогам, придбання ліцензії тощо).
- 4) витрати на нові основні фонди, які в багатьох випадках потрібно створювати для випуску нового продукту;
- 5) доступ до системи руху товарів. Традиційні виробники можуть створити бар'єри для проникнення новачків у функціонуючі збутові мережі.
- 6) доступ до галузевої системи постачання, де існують ті самі бар'єри, що й у системі збуту товарів.
- 7) відсутність досвіду виробництва нового продукту, внаслідок чого його собівартість за інших однакових умов вища, ніж у традиційних виробників.
- 8) дії підприємств галузі, спрямовані на захист своїх інтересів (відмова в продажу необхідних патентів, лобіювання в уряді своїх інтересів, внаслідок чого традиційні виробники отримують податкові й інші пільги, а доступ на ринок нових товаровиробників ускладнюється).

До методів конкуренції відносять цінову конкуренцію та нецінову. Методи цінової конкуренції на світовому ринку використовують, як правило, фірми-аутсайдери, що прагнуть проникнути на ринок. Однак «війна цін» можлива

лише доти, доки фірма не вичерпає резервів зниження собівартості товару, забезпечених розширенням масштабів масового виробництва. Нецінова конкуренція потребує дотримання вищих, ніж у конкурентів, якості, надійності, екологічності, сучаснішого дизайну, розширення сфери післяпродажного обслуговування тощо. Методи несумлінної конкуренції: демпінг, монополістична змова, комерційне шпигунство, переманювання фахівців, випуск підроблених товарів, незаконне використання товарних знаків, поширення неправдивої компрометуючої інформації про конкурентів.

Для визначення рівня монополізації ринку використовують індекс Герфіндаля-Гіршмана (індекс монополізації, I_m), що дорівнює сумі квадратів часток ринку всіх присутніх на ньому фірм.

Якщо $I_m = 1000$ і менше, то ринок немонополізований, а якщо 1800 і більше – монополізований.

2. «Національний ромб» М. Портера.

Проаналізувавши великий статистичний матеріал в різних галузях та різних країнах, М.Портер визначив найважливіші причини успіхів та поразок у конкурентній боротьбі фірм. Він сформулював теорію конкурентних переваг національних економік. Портер стверджує, що конкурентні переваги конкретної фірми в певній країні залежать від чотирьох основних особливостей (детермінант) країни, які формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми (рис.4).

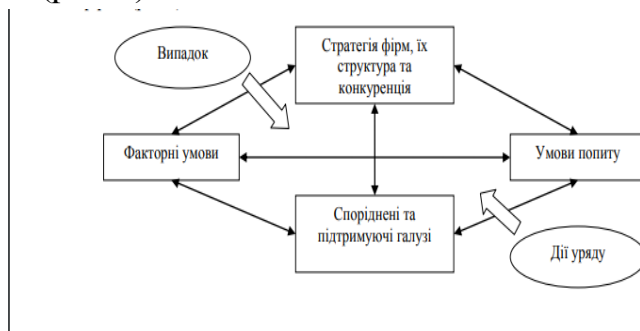


Рис.4. «Діамант» М.Портера

- 1) факторні умови – конкретні фактори (природні ресурси, робоча сила, капітал, інформація тощо), необхідні для успішної конкуренції в галузі;
- 2) умови попиту – рівень попиту на продукцію або послуги, пропоновані галуззю на внутрішньому ринку;
- 3) споріднені та підтримуючі галузі – наявність чи відсутність в країні споріднених та підтримуючих галузей, конкурентоспроможних на світовому ринку;
- 4) стратегія фірми, її структура і конкуренти – особливості створення фірм та управління ними, характер конкуренції на внутрішньому ринку.

Країни мають більше шансів на успіх у тих галузях і кластерах, де «національний ромб» найсприятливіший. На конкурентну обстановку в країні також впливають:

- випадкові події, які керівництво фірми та уряд країни не можуть контролювати (технологічні, політичні катаклізми за кордоном, зміна попиту і пропозиції на зовнішніх ринках тощо);

- дії уряду, зокрема провадження антимонопольної політики, протекціонізму тощо.

М.Портер виокремив чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, що відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу:

Фактори виробництва → Інвестиції → Нововведення → Багатство

На перших трьох стадіях підвищується конкурентоспроможність національної економіки, що як правило, поєднується зі зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в остаточному підсумку – спад. Стадії багатства, зокрема, досягли такі промислово розвинуті країни, як США, Великобританія, деякі інші країни Зх. Європи.

3. Критерії вибору привабливих ринків. Метод «чотирьох фільтрів»

Важливим управлінським рішенням в міжнародному маркетингу є обрання найпривабливіших з точки зору реалізації товарів та послуг зарубіжних ринків.

Привабливість ринку – сукупність привабливих чинників, що визначають стратегічний успіх фірми; кількісно-якісна характеристика ринку, що відбиває розмір, динаміку і якість ринку, його інфраструктуру.

Щоб обрати з багатьох ринків збуту ті, на яких просування товару або послуги буде вигідним, здійснюють їхнє ранжування. Ранжування зарубіжних ринків – впорядкування ринків збуту за ступенем їх значущості для реалізації конкретних товарів і послуг.

До основних ознак, за якими проводять ранжування, включають:

- 1) розмір ринку (місткість), дол. США;
- 2) географічне розміщення ринку;
- 3) динаміка зростання торгівлі новим товаром (% на рік);
- 4) ринкова перспектива на найближчі 10 років;
- 5) сезонність продажів товару;
- 6) вартість товару на ринку;
- 7) ставлення споживачів до товару;
- 8) ступінь потреби в товарі;
- 9) частота покупок товару;

- 10) ставлення до специфічних властивостей товару (вигляд, смак, запах);
- 11) ставлення до товару торгових посередників;
- 12) ступінь відповідності упаковки необхідним умовам (вимогам);
- 13) умови конкуренції;
- 14) необхідний обсяг ринкових досліджень для пристосування товару до ринку.

Кожну ознаку визначають кількісно або якісно, а потім методом експертних оцінок переводять в бали: чим вищий бал, тим вигідніший вихід на ринок. Для кожного ринку підсумовують бали за всіма ознаками. Ринок, що набрав найбільшу їх кількість, вважають найсприятливішим.

Якщо компанія прагне вийти на кілька різних зарубіжних ринків, причому кожен з них має багато ознак різного значення та ваги, то проводять кілька етапів ранжування.

Поширеним підходом комплексного підходу є методика «чотирьох фільтрів» відбору зарубіжних ринків, заснована на поетапному ранжуванні та аналізі, які охоплюють широке коло показників певної спрямованості. Після кожного етапу (фільтру) найменш вигідні ринки відсіюють.

Перший етап (фільтр 1) передбачає відбір ринків зі сприятливими чинниками міжнародного маркетеингового середовища та географічними показниками. Важливою ознакою є географічна близькість ринку. Для прийняття рішення щодо попереднього відбору ринків можна скористатися ранжуванням на макрорівні, за індексом економічної свободи.

Індекс економічної свободи – показник, який щодо більшості країн щорічно з 1995 р. обчислює організація Heritage Foundation на основі оцінювання експертами 10 показників, що вимірюються за шкалою від 0 до 100, причому показник 100 відповідає максимальній свободі.

Показниками індексу економічної свободи є:

1. Свобода започаткування бізнесу (business freedom).
2. Свобода торгівлі (trade freedom).
3. Фіскальна свобода (fiscal freedom).
4. Розмір державного втручання через витрати (government size).
5. Монетарна свобода (monetary freedom).
6. Свобода інвестицій (investment freedom).
7. Захист прав власності (property rights).
8. Фінансова свобода (financial freedom).
9. Свобода від корупції (freedom from corruption).
10. Свобода ринку праці (labor freedom).

Другий етап (фільтр 2) передбачає ранжування ринків за галузевими ознаками: місткість ринку, тенденції розвитку ринку, податки та збори, сезонність продажу продукту, стадія життєвого циклу продукту, культурне сприйняття продукту, можливості впливу на ринок. На цьому етапі

залишаються ринки, на яких є реальна можливість починати маркетингову діяльність з точки зору ринкових умов у даній галузі.

На третьому етапі (фільтр 3) для відбору використовують конкретні показники ринку на мікрорівні. Так відбирають ті ринки, на яких вірогідність реалізації продукту компанії є найбільшою.

Завершальний етап (фільтр 4) передбачає аналіз експертами кожного вірогідного ринку з точки зору відповідності стратегічним цілям, конкурентним перевагам і потенціалу компанії. Після цього визначають першорядні цільові ринки та ухвалюють рішення про розроблення комплексу маркетингових заходів для виходу на них.

4. Підходи до вибору зарубіжних ринків

Суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, уявленнях, досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок. Перевага - відсутність витрат на обґрунтування рішення. У «чистому вигляді» цей підхід майже не зустрічається.

Причини застосування суб'єктивного підходу: добре ставлення осіб, що приймають рішення, до країни або її культури; наслідки ознайомчого візиту або несподіваних зустрічей; інтуїтивна довіра до зарубіжного партнера; марнолюбне прагнення працювати на новому або дуже складному ринку, бажання бути першим; бажання легалізувати за кордоном які-небудь дії. Дискретний підхід ґрунтується на оцінці 2-3 найбільш важливих показників розвитку ринку або інших критеріїв. Успішність його використання залежить від правильного вибору цих показників, які повинні: відповідати цілям виходу фірми на зовнішній ринок; об'єктивно характеризувати стан чи особливості розвитку зарубіжного ринку; бути дослідженими за певний період часу.

Загальною вимогою до інформаційної бази за дискретного підходу є надійність, правдивість, перевіреність обраних показників: розмір ринку, динаміка зростання ринку, власні конкурентні переваги, потенціал ринку, доступність ринку, сприймання ринку, стабільність (оцінка ризиків).

Різновидом дискретного підходу можна назвати дискретно-матричний, в якому використовуються три критерії: привабливість ринку, власні конкурентні переваги, ризик. До показників оцінки привабливості ринку відносять: розмір ринку; тенденції зростання; різноманітність ринку - асортимент товару; інтенсивність капіталовкладень; технологічні прориви; соціальне та правове середовище тощо. До показників оцінки власних конкурентних переваг належать: різноманітність товарів; динаміка збуту; існуюча частка ринку; широта асортименту порівняно з конкурентами; патентний захист тощо.

Комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного ринку за схемою показників, яка характеризує не тільки ринок певного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються в країнах,

які досліджуються або глибоке аналітичне обґрунтування. Він є найбезпечнішим, бо який мінімізує ризик від виходу фірми на неадекватний ринок, підвищує обґрунтованість управлінського рішення, але потребує значних витрат на проведення дослідження. Тому за обмеженості фінансових ресурсів фірми найчастіше застосовують дискретний підхід.

Для організації такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, яка містить:

- перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються;
- кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора - більше 50, від 30 до 50, від 15 до 30, від 8 до 15, від 2 до 8;
- ставлення до товару посередників - негативне, нейтральне, байдуже, обережно-оптимістичне, сприятливе);
- ваговий коефіцієнт (бал) за кожну кількісну та вартісну характеристику показника (критерію);
- перелік країн, що досліджуються.

Для порівняння ринків між собою для кожної країни, яка досліджується, визначають усі вказані в таблиці показники та їхні характеристики, проставляють бали, а потім їх підсумовують за кожною країною окремо. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим.