



## **Тема 4. Стратегический анализ среды**

Стратегический менеджмент  
Елена Леонидовна Разова  
к.филосов.н., PMP®

лучший менеджер по качеству 2011 г.  
доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

# Структура анализа среды компании

---

- Стратегическое планирование на всех его стадиях предполагает проведение анализа окружающей среды компании.
  
- Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:
  - внешней среды,
  - непосредственного окружения,
  - внутренней среды компании.

# Анализ внешней среды компании

# Группы факторов внешнего окружения

---

- Две группы факторы внешнего окружения:
- **1. Факторы «дальнего» окружения** (политико-правовые, экономические, социальные, технологические). Это область, изменения в которой влияют на деятельность любой компании, но на которую сама она, как правило, воздействия оказывать не может.
- **2. Факторы «ближнего» окружения** (конкуренция, клиенты, поставщики ресурсов). Это окружение, которое оказывает влияние на фирму и на которое фирма также может непосредственно воздействовать: может его изменять и формировать.
- В ближнем окружении ведется конкурентная борьба, поэтому менеджеры уделяют его анализу много времени и внимания

# Анализ внешней среды

---

- Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.
  
- Анализ внешней среды включает изучение влияния
  - экономики,
  - правового регулирования и управления,
  - политических процессов,
  - природной среды и ресурсов,
  - социальной и культурной составляющих общества,
  - научно-техническое и технологическое развитие общества,
  - инфраструктуры и т.п.

# Структура анализа внешней среды: технологии

---

## □ **Факторы**

- новые информационные технологии;
- новые стандарты оборудования;
- новые виды изделий.

# Структура анализа внешней среды: экономика

---

## □ **Факторы:**

- темпы роста отраслей;
- динамика развития рынка и его насыщенность;
- уровень инфляции и безработицы;
- процентные ставки за кредит;
- инвестиционная и налоговая политика;
- политика в области заработной платы и цен;
- налоговая база;
- экономическая ситуация в регионе;
- уровень доходов населения;
- темпы роста экономики страны и отрасли;
- внешнеторговые барьеры;
- таможенная политика.

# Структура анализа внешней среды: политика

---

## □ Факторы:

- политическую ситуацию в стране;
- стабильность;
- лояльность властей;
- протекционизм в отрасли;
- наличие административных барьеров;
- систему охраны собственности.



# Структура анализа внешней среды:

## законодательство

---

### □ Факторы:

- изменения в существующем законодательстве;
- законодательные изменения, которые могут осуществлять местные органы власти;
- законодательство, направленное на защиту от конкурентов.

# Структура анализа внешней среды: экология

---

## □ Факторы:

- проблемы экологического характера, с которыми приходится сталкиваться компании;
- Использование компанией вторичного сырья;
- наличие на предприятии оборудования, которое защищает окружающую среду от вредных выбросов;
- Внедрение новых способов использования вторичного и переработанного сырья при организации производства на предприятии;
- наличие группы влияния, способные воздействовать на компанию через факторы, связанные с угрозой окружающей среде.

# Структура анализа внешней среды: демография

---

## □ Факторы :

- изменения населения в страны по тем или иным демографическим показателям;
- увеличение/снижение рождаемости;
- процентное соотношение между мужчинами и женщинами в стране (городе, регионе);
- процент от общего числа дееспособного населения составляют молодые и пожилые люди;
- половозрастная структура населения.

# Структура анализа внешней среды: социальные факторы

---

- **Факторы:**

- средний уровень дохода и прожиточный минимум;
- культурная среда и моральные ценности, религия;
- уровень образования;
- способ привлечения сотрудников к профессиональной деятельности и в составе вашего предприятия, а именно: насколько значима и/или престижна для них работа в штате предприятия или же они вполне удовлетворяются работой по контракту;
- стиль жизни работников; степень их вовлеченности в решение внутренних управленческих задач;
- качественные изменения во взаимоотношениях сотрудников, стоящих на разных ступенях иерархии; внутренние ожидания людей от работы вашей организации; различные риски, опасения и пр.

# Структура анализа внешней среды: экономика

---

- **Факторы:**

- градообразующий статус предприятия;
- Влияние предприятия на социальная жизнь тех групп населения, которые прямо либо косвенно связаны с деятельностью вашего предприятия;
- услуги, которые предприятие предлагает определенным группам населения, живущим в непосредственной близости от вашего предприятия.

# Способы анализа среды

---

- Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:
  - анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
  - участие в профессиональных конференциях;
  - анализ опыта деятельности организации;
  - изучение мнения сотрудников организации;
  - проведение собраний и обсуждений внутри организации.

# PEST-анализ внешнего окружения

---

- **Факторы «Р» (Political)** — это факторы политико-правового окружения. В процессе их анализа компания должна понять: как в ближайшее время может поменяться законодательство (нормативная база), в том числе специфически отраслевое, и как это повлияет на работу компании; насколько значительным будет вмешательство государства в бизнес и как будет меняться уровень коррумпированности; как будут меняться отношения страны с другими странами и международными организациями (например, WTO).
  
- **Факторы «Е» (Economic)** — это факторы экономического окружения. В ходе их анализа компания должна спрогнозировать: изменение уровней инфляции и безработицы в бизнес-среде; изменение курсов валют, стоимости капитала, фондовых рынков; общую динамику развития экономики (рост \ спад)

# Методы анализа внешнего окружения

---

- **Факторы «S» (Social)** — это факторы социального окружения, включающие в себя такие аспекты, как: демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования); особенности менталитета, культурные особенности; вкусы, предпочтения.  
7/33
- **Факторы «Т» (Technological)** — это факторы технологического окружения, в процессе анализа которых компания должна оценить влияние: отраслевых технологий (инновации в технологиях, оборудовании, материалах); Интернет; информационных технологий.



# Анализ ближнего окружения – конкурентной среды компании

# Макросреда компании



# Семь ключевых факторов внешней среды

---

- Основные экономические характеристики отрасли.
- Формы и интенсивность конкуренции.
- Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среды.
- Самые сильные (слабые) конкуренты.
- Вероятные последующие действия конкурентов.
- Ключевые факторы успеха.
- Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.

# Основные экономические характеристики отрасли

---

- Размер рынка.
- Масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный).
- Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщенность и стагнация, спад)
- Количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных).
- Количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних.
- Степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»).
- Каналы распространения продукции.
- Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров.
- Степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует).

# Основные экономические характеристики отрасли

---

- Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе.
- Компактность размещения основных компаний в определенных регионах (Силиконовая долина).
- Наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта.
- Степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства.
- Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее.
- Отраслевой показатель прибыльности (выше и ниже среднего по экономике в целом).

---

□ Кейс стр. 99

# Стратегическое значение экономических характеристик отрасли

Экономическая характеристика	Стратегическое значение
Размер рынка	Маленькие рынки редко привлекают большие (новые) компании; большие рынки привлекательны для компаний, намеревающихся приобрести устойчиво работающие фирмы с хорошими конкурентными позициями и в привлекательной отрасли.
Темпы роста рынка	Быстро растущие рынки привлекают новых конкурентов, замедление темпов роста рынка усиливает конкуренцию и приводит к вытеснению слабых компаний.
Излишек или недостаток производственных мощностей	Излишек производственных мощностей в отрасли приводит к падению цен и доходов компании. Недостаток мощностей – к росту обоих показателей.
Прибыльность отрасли	Высокорентабельные отрасли привлекают на рынок новые компании, низкорентабельные стимулируют уход компаний в другие отрасли.
Условия входа на рынок и выхода из него	Высокие входные барьеры способствуют сохранению позиций и доходов уже существующих компаний, незначительные препятствия стимулируют появление новых конкурентов.
Себестоимость и значимость продукции	Большинство покупателей скорее заинтересованы в снижении цен на крупные и дорогие предметы потребления, чем на небольшие и дешевые.
Стандартизация продукции	Чем выше стандартизация продукции, тем сильнее давление со стороны покупателей, поскольку им легче перейти от одного производителя к другому.

# Стратегическое значение экономических характеристик отрасли

Экономическая характеристика	Стратегическое значение
Быстрые изменения в технологии	Фактор, повышающий риск вхождения в отрасль; оборудование и устройства морально устаревают до того, как полностью амортизируются.
Требования к стартовому капиталу	Высокие требования к размеру стартового капитала представляют собой существенный барьер для входа и выхода из отрасли.
Вертикальная интеграция	Увеличивает требования к стартовому капиталу, влияет на характер конкуренции и уровень издержек производства у сильно и слабо интегрированных компаний.
Экономия на масштабе	Увеличивает объем производства и долю рынка, необходимые для обеспечения конкурентоспособного уровня издержек на единицу продукции.
Быстрое совершенствование продукции	Сокращает жизненный цикл товара, увеличивает риск ввиду опасности быстрого выведения на рынок новых моделей товара конкурентами.



# Модель М.Портера

---

## □ Модель М.Портера

- моделирование и планирование уступают место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому;
- уникальная стратегия уступает место общим стратегиям, таким как
  - лидерство по издержкам,
  - фокусирование
  - дифференциация,
- Задача разработчика стратегии становится - используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли ее внедрить



# Модель Портера

# Формы и интенсивность конкуренции

# Пять факторов конкуренции

---

1. Конкуренция между участниками отрасли.
2. Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.
3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей.
4. Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.
5. Конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

# Конкуренция между продавцами

---

- Конкуренция в отраслях в основном идет по показателям:
  - цена, вплоть до падения цены ниже себестоимости при высоком накале конкурентной борьбы,
  - Характеристики товара (цифровые фотокамеры),
  - Новые товары,
  - Качество, срок службы и надежность товара (производство мониторов для настольных компьютеров и ноутбуков),
  - Быстрота и уровень сервиса (электронная коммерция, быстрое питание),
  - Гарантийный срок (автомобили, покрышки),
  - Послепродажное обслуживание,
  - Сила торговой марки (пиво, сигареты, безалкогольные напитки, стиральные порошки, электронные брокерские услуги, рестораны быстрого обслуживания),
- Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели

# Конкуренция между продавцами

---

- Независимо от интенсивности конкурентной борьбы каждая компания нуждается в стратегии, обеспечивающей превосходство над конкурентами и укрепляющей отношения с покупателями.
- Успех стратегии компании зависит от стратегии конкурентов и ресурсов, выделяемых конкурентами на обеспечение этих стратегий.

# Факторы, усиливающие конкуренцию

---

- Конкурентная ситуация в отрасли меняется по мере применения новых наступательных или оборонительных действий и активизации тех или иных средств конкурентной борьбы.
- Факторы, усиливающие конкуренцию:
  - Рост количества конкурирующих компаний, выравнивание их размеров и объемов производства (Microsoft, Linux).
  - Замедление роста спроса на продукцию.
  - Снижение цен и иные приемы увеличения объемов продаж.
  - Легкость и доступность смены марки товара.
  - Попытки одной или нескольких компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов.
  - Успешность применений стратегических действий (Amazon.com, eBay).
  - Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы.
  - Большие различия между компаниями-участниками – в стратегиях, ресурсной базе и условиях стран, где они зарегистрированы (Motorola, Nokia, Ericsson).
  - Приобретение крупными игроками другой отрасли одной из компаний (даже слабой) в данной отрасли с последующим превращением ее в мощного конкурента.

# Проникновение на рынок конкурентов

---

- Вероятность появления новых конкурентов зависит от двух факторов: входных барьеров и ожидаемой реакции действующих на рынке компаний на появление нового соперника.
- Угроза появления новых конкурентов значительна, если проникновение в отрасль несложно, для этого достаточно желающих, действующие в отрасли игроки не могут или не хотят противостоять новичкам, а перспективы прибыли достаточно привлекательны.
- Примеры входных барьеров:
  - Невозможность экономии на масштабе.
  - Невыгодное положение по издержкам или ресурсам, не зависящее от размеров новичка.
  - Отсутствие эффекта обучаемости.
  - Отсутствие доступа к технологиям и ноу-хау компаний, уже работающих в отрасли.
  - Приверженность потребителей торговыми марками.
  - Отсутствие необходимого объема капиталовложений.
  - Недоступность каналов сбыта.
  - Действия контролирующих органов.
  - Тарифы и международные торговые ограничения .



# Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли

---

- Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от их наличия и доступности, конкурентоспособности по качеству и характеристикам, готовности потребителей перейти на товары-заменители.
- Товары заменители представляют значительную угрозу, если их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжен для потребителей с чрезмерными расходами.

# Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков

---

- Конкурентное давление со стороны поставщиков зависит от двух факторов:
  - способности поставщиков оказать давление на потребителя в смысле изменения условий и сроков поставок в желательную для себя сторону;
  - уровня взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.
- Поставщики оказывают конкурентное давление на производителя только в том случае, если предложение их продукции ограничено, а потребители испытывают острую необходимость в ней и готовы идти на уступки.

# Методы конкурентного давления со стороны поставщиков

---

- Компаниям-поставщикам трудно оказывать давление на компанию-главного клиента.
- Компании-потребителю сложно влиять на компанию-основного поставщика (Intel, AMD).
- Конкурентное давление поставщиков велико, если:
  - на продукцию поставщиков приходится значительная часть издержек производства конечного изделия, если эта продукция играет решающую роль в процессе производства и/или в значительной мере определяет качество производимых товаров;
  - покупка их продукции обходится компаниям-производителям дешевле, чем производство этой же продукции своими силами;
- Конкурентное давление со стороны поставщиков незначительно или отсутствуют в случае поставки стандартных предметов потребления, предлагаемых многочисленными компаниями с достаточными мощностями для выполнения всех заказов.

# Конкурентное давление

---

- Степень конкурентного давления со стороны компаний-потребителей зависит от двух факторов:
  - от возможности потребителей диктовать условия и цены поставок;
  - от уровня и конкурентной значимости взаимодействия между производителями и компаниями-потребителями.

# Методы конкурентного давления со стороны компаний-потребителей

---

- Чем крупнее потребитель и чем больше покупаемая им продукция, тем сильнее его влияние на продавцов.
- Компании-потребители оказывают сильное давление в том случае, если могут обеспечить выгодные для себя условия на цены, качество, сервис и др.
- Трудности перехода к другому поставщику ослабляют конкурентные позиции покупателя или ставят его в зависимость от поставщика.
- Не все компании-потребители обладают одинаковыми возможностями оказывать конкурентное давление на поставщиков.

# Обстоятельства, способствующие повышению конкурентного давления потребителей

---

- Если затраты потребителя на смену марки товара или переход на товар-заменитель относительно высоки.
- Если количество потребителей невелико или если данный потребитель особенно ценен для поставщика.
- Если потребители хорошо информированы о товарах, ценах и издержках производства поставщика.
- Если существует реальная угроза вертикальной интеграции компаний-потребителей «назад», в отрасль поставщика (Wal-Mart, Procter&Gamble).

# Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции

---

- Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний-конкурентов.
- Самая непривлекательная конкурентная ситуация складывается, когда:
  - конкуренция между продавцами очень высокая;
  - барьеры вхождения на рынок очень низкие;
  - конкуренция со стороны продуктов-заменителей очень высокая;
  - продавцы и компании-покупатели оказывают одинаково сильное давление на условия сделок.

# Движущие силы конкуренции

---

- Развитие Internet и электронной коммерции.
- Растущая глобализация отрасли, для которой характерно:
  - для достижения экономии на масштабе конкурирующими компаниями необходимо расширять рынок своей продукции за пределы страны;
  - низкая цена – ведущий фактор захвата рынка (выгодно размещать производство в странах, где ниже издержки);
  - одна или несколько крупных компаний в поисках новых рынков стараются закрепиться в как можно большем количестве стран;
  - идет приватизация государственных монополий (например, в сфере телекоммуникаций или энергетики), и внутренние рынки открываются для иностранных конкурентов;
  - основные природные ресурсы или материалы (нефть, медь и хлопок, например) поставляются из разных регионов мира.



# Движущие силы конкуренции

---

- Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли.
- Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров (Internet: электронные покупки, электронные операции с ценными бумагами, электронная почта; старение населения: рост спроса на услуги здравоохранения, пенсионных фондов).
- Внедрение новых товаров (ПО. Компьютеры, цифровые камеры, лекарственные препараты, замороженные продукты питания, мобильные телефоны).
- Развитие технологий .
- Маркетинговые инновации (Internet - маркетинг).
- Выход (уход) на рынок крупных компаний.
- Распространение прогрессивных ноу-хау (отрасли телекоммуникаций, автомобилестроения, производство компьютеров).
- Изменение в издержках и прибыли (Internet и корпоративные сети).

# Движущие силы конкуренции

---

- Рост (снижение) спроса на персональные либо стандартные товары (компьютеры персональной сборки, электронные брокерские услуги).
- Изменения в законодательстве и государственной политике (отказ от госрегулирования в банковском деле, добыче природного газа, авиаперевозках, телекоммуникациях, энергетике).
- Изменение общественных ценностей и образа жизни (неприятие курения, обеспокоенность уровнем содержания в продуктах соли, сахара, холестерина, химических добавок, ГМО – диетическая продукция; забота о безопасности – изменения в автомобилестроении, производстве электротоваров и игрушек; интерес к здоровому образу жизни – производство тренажеров, витаминов, услуги диетологов; озабоченность экологией – расходы на охрану окружающей среды).
- Снижение неопределенности и риска для бизнеса (риск и неопределенность начального этапа – стратегии экспорта, продажи лицензий, маркетинговых союзов; по мере снижения риска – приобретение местных компаний, строительство собственных заводов, использование собственных возможностей

---

□ Кейс стр.114

# Мониторинг конкурентной среды

---

- Мониторинг среды применяется для выявления перспективных направлений и изменений среды, которые со временем могут превратиться в движущие силы.
- Мониторинг среды помогает менеджерам отслеживать события и тенденции, которые могут серьезно повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы.

# Карта стратегических групп.

---

- Карта стратегических групп – один из методов сравнения конкурентных позиций компании.
- В стратегическую группу входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке либо объединенные другими общими признаками: ассортимент, соотношение цена/качество, каналы распределения, целевые аудитории и методы их привлечения, применяемые технологии, уровень сервиса и технической поддержки.

# Методика составления карты стратегических групп

---

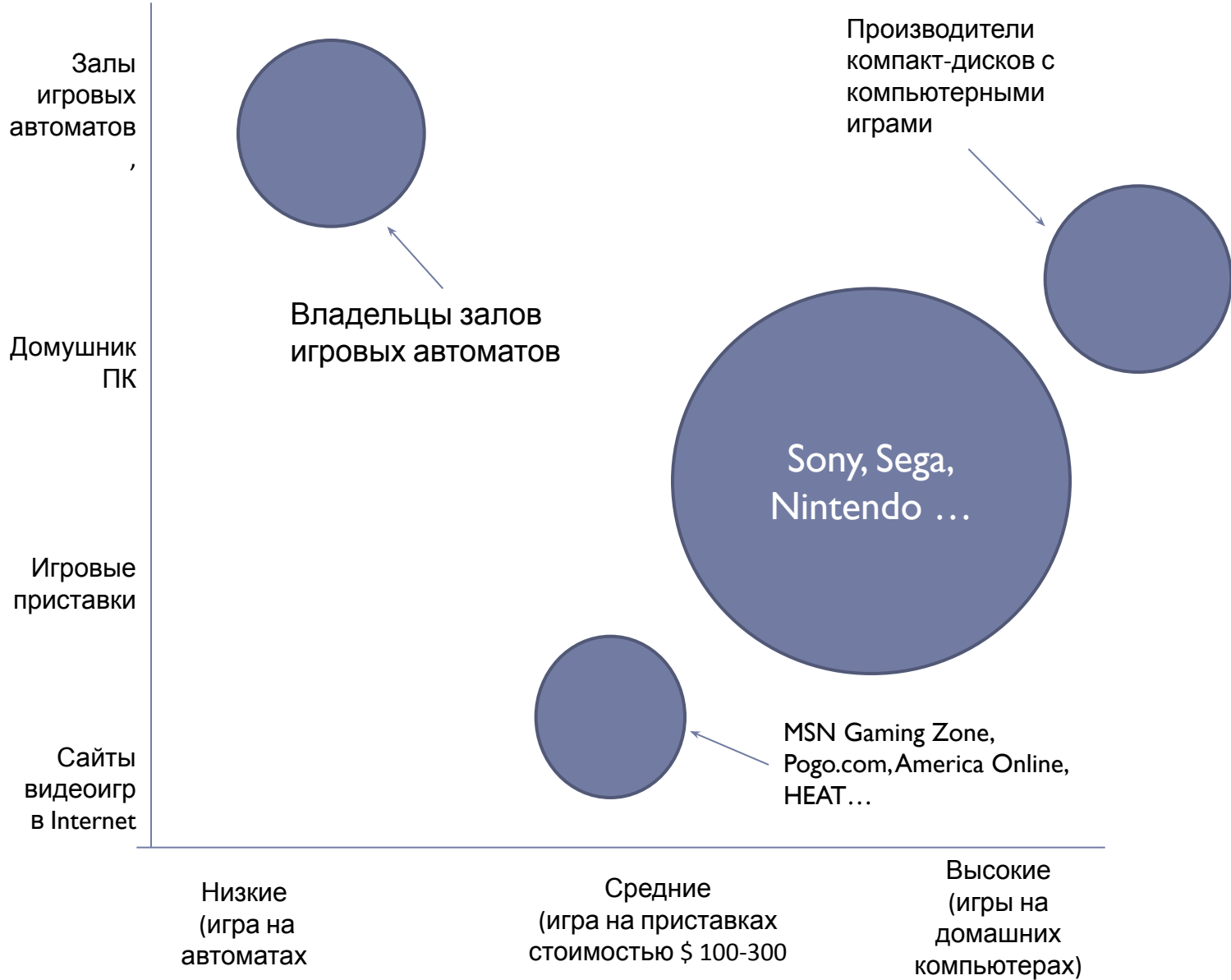
- Для составления карты стратегических групп и определения принадлежности компании к той или иной группе надо:
  - Установить параметры дифференциации компании в отрасли, например: соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое); географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный); степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная); ассортимент продукции (широкий, узкий); использование каналов распространения (один, несколько, все); набор предлагаемых услуг (отсутствует, ограниченный, полный).

## Методика составления карты стратегических групп

---

- Составить графики по двум избранным параметрам , нанести точки, обозначающие местоположение каждой компании.
- Объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу.
- Заключить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствует доле группы в объеме продаж в отрасли.

Типы поставщиков / каналы распространения компьютерных игр



Суммарные затраты пользователей компьютерных игр



# Значение стратегических карт

---

- Показывают, какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли и на какие стратегические группы.
- Помогают установить, от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп.
- **Важно:** движущие силы и конкурентное давление воздействуют на разные группы с разной интенсивностью, а потенциальная прибыльность групп зависит от относительной привлекательности их рыночной позиции, поэтому одни стратегические группы занимают более благоприятные положения, другие – менее благоприятные.

# Анализ стратегии конкурентов

---

- Знать о своих конкурентах больше, чем они знают о тебе, - единственный способ достичь преимущества перед ними.

# Анализ стратегии конкурентов

Масштаб конкуренции	Местный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный.
Стратегическое намерение	Лидировать на рынке, опередить сегодняшнего лидера, войти в пятерку крупнейших лидеров отрасли, Подняться на одну-две ступени в отраслевой иерархии, опередить одного из конкурентов (не обязательно лидера отрасли), сохранить существующее положение, просто выжить
Цели в борьбе за долю рынка	Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста, Расширяться за счет внутреннего роста (захват доли рынка конкурентов), расширение за счет приобретений, Сохранить существующую долю рынка с темпами роста на уровне средних по отрасли, Уступить часть доли рынка при необходимости достижения целей (главное – прибыльность, а не масштаб деятельности),

# Анализ стратегии конкурентов

Цели в борьбе за конкурентную позицию	Укреплять и расширять существующую позицию, Укреплять существующую позицию, Сохранить позицию в средних рядах, Улучшить рыночную позицию, Бороться, Отступить на позицию, которую можно удержать
Характер действий	Преимущественно наступательный Преимущественно оборонительный Комбинация наступательных и оборонительных мер Активный, рискованный Осторожное следование за лидером
Конкурентная стратегия	Борьба за лидерство по издержкам Ориентация на нишу рынка: -Технологически передовую -Технологически отсталую -Географическую -Покупателей со специфическими потребностями -другую

# Анализ стратегии конкурентов

Конкурентная стратегия	Дифференциация товара за счет: <ul style="list-style-type: none"><li>-Качества</li><li>-Обслуживания</li><li>-Технологического превосходства ассортимента</li><li>-Имиджа и репутации</li><li>-Потребительской ценности</li><li>-Других качеств</li></ul>

# Ключевые факторы успеха

---

- Ключевые факторы успеха – это потребительские свойства товара, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.
- Например:
  - Приварение : полная загрузка производственных мощностей, разветвленная сеть оптовых дистрибьюторов, хорошо продуманная реклама бренда и сорта.
  - Производство одежды: дизайн и цвет моделей, низкий уровень издержек производства.
- Достижение очевидного превосходства над соперниками по одному или нескольким факторам – верное средство получения устойчивого конкурентного преимущества.
- Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижения очевидного превосходства как минимум по одному из них.

# Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

---

- В технологиях технология:
  - Качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической и других высокотехнологичных отраслях)
  - Инновации в производственном процессе
  - Разработка новых товаров
  - Овладение современными технологиями
  - Использование Internet
- В производстве:
  - Низкая себестоимость продукции (экономия на масштабе, эффект обучаемости)
  - Качество продукции (низкий уровень брака, снижение потребности в ремонте)
  - Интенсивное использование основных средств (важно в капиталоемких отраслях)
  - Выгодное местоположение предприятия (экономия на затратах по транспортировке)
  - Постоянный приток квалифицированных кадров
  - Высокая производительность труда (важно для отраслей, требующих значительных трудовых ресурсов)
  - Низкие затраты на дизайн и оформление продукции (снижение производственных издержек)

---

□ Возможность изготовления товаров на заказ

# Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

---

## □ В сбыте

- Широкая сеть оптовых дистрибьюторов (дилеров)
- Широкий доступ к точкам розничной торговли
- Наличие собственных точек розничной торговли
- Низкие издержки реализации
- Точное исполнение заказов потребителей
- Быстрая доставка

## □ В маркетинге

- Быстрая и удобная техническая поддержка
- Высокий уровень обслуживания
- Точное выполнение заказов покупателей (незначительное количество возвратов и ошибок)
- Широкий выбор ассортиментных групп (видов) товаров
- Высокая квалификация торгового персонала
- Привлекательный дизайн (упаковка)
- Гарантии для покупателей (особенно по каталогам, электронной коммерции, реализации дорогостоящих и новых товаров)
- Качественная реклама



# Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

---

- В профессиональной подготовке
  - Высокий профессионализм работников (особенно в предоставлении финансовых и банковских услуг)
  - Ноу-хау в контроле качества продукции
  - Дизайнерское мастерство (особенно в отраслях высокой моды и производства одежды; кроме того, это один из факторов снижения производственных затрат)
  - Опыт в определенной технической области
  - Разработка инновационных и модернизация существующих товаров
  - Быстрое внедрение новых товаров в производство
- Организационные возможности
  - Совершенные информационные системы (особенно в авиаперевозках, аренде автомобилей, выпуске кредитных карт, гостиничном бизнесе)
  - Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации (налаженный процесс принятия решения, быстрое выведение новых товаров на рынок)
  - Использование Internet для ведения бизнеса
  - Качественный менеджмент

# Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

---

## □ Прочие

- Хороший имидж (репутация) компании у покупателя
- Общие низкие издержки (не только производственные)
- Выгодное расположение (особенно в розничной торговле)
- Доброжелательность всех служащих, контактирующих с потребителями
- Доступ на финансовые рынки (особенно для молодых компаний в рискованных или капиталоемких отраслях)
- Патентная защита

# Факторы оценки привлекательности отрасли и перспектив прибыльности

---

- Потенциал роста отрасли
- Перспектива окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции в отрасли; перспективы изменения конкуренции в будущем
- Влияние усиления основных движущих сил на прибыльности отрасли
- Конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (положение лидера или сильного конкурента даже не в слишком привлекательной отрасли способно обеспечить компании удовлетворительный уровень прибыльности; перспектива ожесточенной борьбы с более сильными конкурентами снижает шансы компании даже в самой привлекательной отрасли)
- Способность компании противодействовать негативному влиянию движущих сил
- Степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли
- Серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом
- Влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы

# Правило оценки привлекательности отрасли и перспектив прибыльности

---

- Если в отрасли существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в среднем по другим отраслям, то отрасль считается преувлекательной;
- Если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по отраслям, это непривлекательная отрасль.
- Привлекательность относительна: отрасль, не привлекательная для слабых конкурентов, может привлечь сильных игроков (табачная отрасль Philip Morris); непривлекательная для компаний других отраслей, отрасль может быть привлекательна для действующих на ней игроков (производства безалкогольных напитков Coca-Cola и PepsiCo).
- Компания, занимающая выгодное положение в непривлекательной по общим меркам отрасли, может получить очень высокую прибыль.

# Структура стратегической оценки внешней среды компании

---

- Основные экономические характеристики отрасли.
- Формы и интенсивности конкуренции (на основе анализа пяти факторов конкуренции).
- Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде (с учетом главных движущих сил).
- Сильные и слабые конкуренты ( с разработкой карты стратегических групп).
- Возможные действия конкурентов и анализа их стратегий.
- Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
- Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.

# Обобщение результатов анализа отрасли и конкурентной среды

---

- **Основные экономические характеристики отрасли**
  - Размер и темпы роста рынка, географические параметры, количество и размеры компаний-покупателей и продавцов, темпы технологических изменений, инновации, возможность экономии на масштабе и эффекте обучаемости, капиталоемкость и пр.
- **Анализ конкурентной среды**
  - Интенсивность конкуренции (слабая, умеренная, сильная; методы конкурентной борьбы)
  - Вероятность вхождения на рынок новых компаний (высокая, средняя, низкая; оценка входных барьеров)
  - Конкурентное давление со стороны производителей товаров-заменителей (сильное, умеренное, слабое; причины)
  - Степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная; причины)
  - Степень влияния компаний-покупателей (высокая, средняя, незначительная; причины)

# Обобщение результатов анализа отрасли и конкурентной среды

---

- Движущие силы
- Конкурентные позиции основных игроков (стратегических групп)
  - Занимающие благоприятную позицию; причины
  - Занимающих неблагоприятную позицию; причины
- Анализ конкурентов
  - Стратегия конкурентов, их вероятные действия в будущем
  - Объекты особо пристального внимания; причины
- Ключевые факторы успеха
- Перспективы отрасли и ее общая привлекательность
  - Факторы привлекательности
  - Факторы непривлекательности
  - Специфические проблемы отрасли
  - Перспективы получения прибыли (благоприятные или неблагоприятные)