



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.

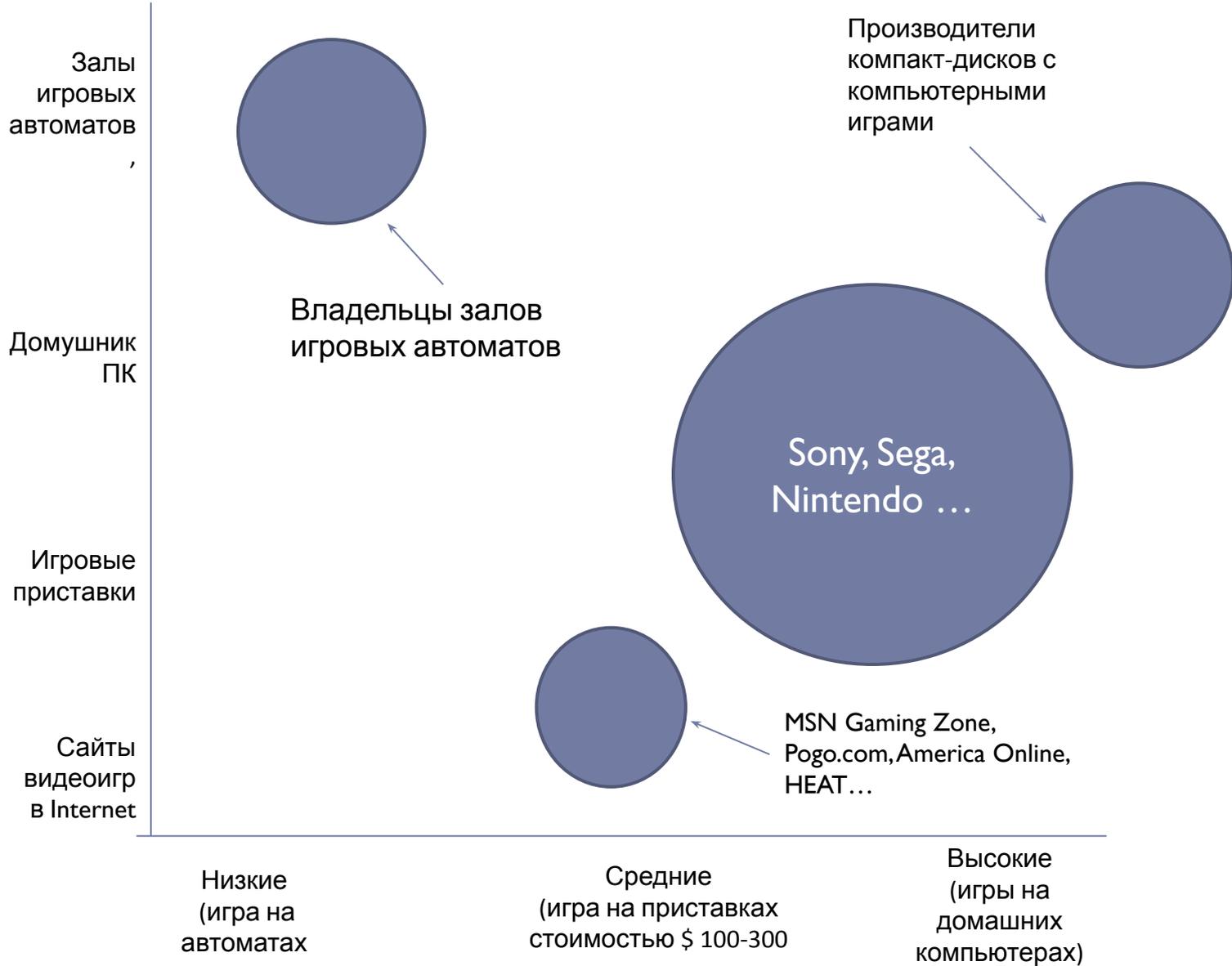
Методика составления карты стратегических групп

- 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">-Качества-Обслуживания-Технологического превосходства ассортимента-Имиджа и репутации-Потребительской ценности-Других качеств

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)