

***Стратегический анализ
внешней и внутренней среды***

Стратегический анализ общего внешнего (макро-) окружения

Общее внешнее окружение (макроэкономическое окружение) – часть внешней среды, включающая в себя все факторы, сформированные в результате функционирования экономики страны в целом, действий правительства, внешнеэкономических отношений

Структура общего внешнего окружения



STEP - анализ

S -	Social	Социальные (социально-культурные)
T -	Technological	Технологические (научно-технические)
E -	Economical	Экономические
P -	Political	Политические (политико-правовые)

Шаг 1

Выбор значимых факторов общего внешнего окружения для мониторинга

Шаг 2

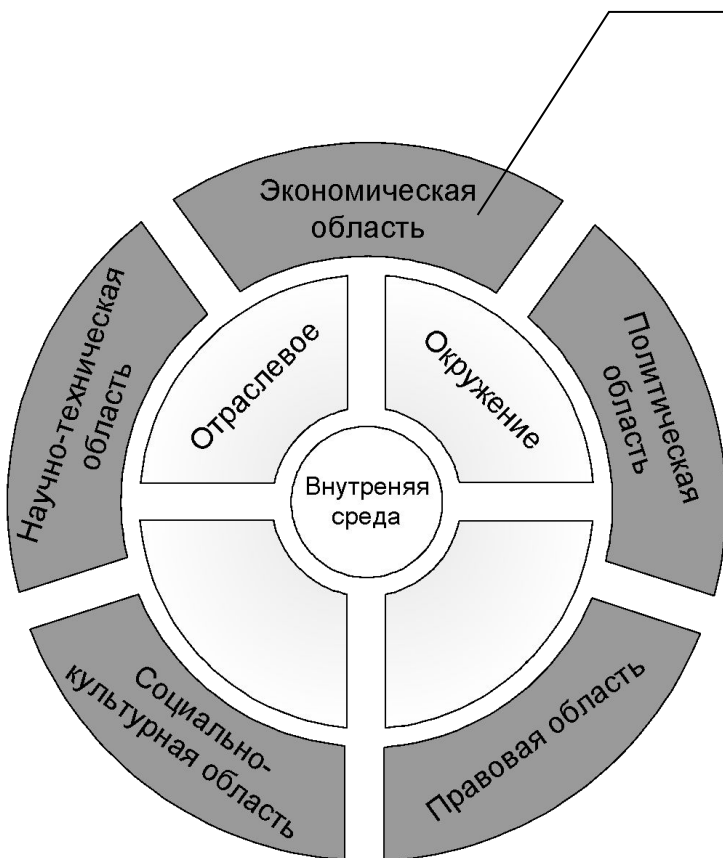
Проведение мониторинга отобранных факторов общего внешнего окружения. Оценка угроз и возможностей общего внешнего окружения

Шаг 3

Разработка стратегической реакции предприятия на изменения факторов

Общее внешнее окружение. Экономические факторы

Экономическая область общего внешнего окружения включает факторы, формирующиеся в результате внутренней и внешней экономической политики предприятия, а также факторы, характеризующие развитие экономики определенного государства в целом.



- **Общая характеристика макроэкономической ситуации** в стране (уровень ВВП, ВНП, национального дохода, средняя заработная плата, уровень инфляции, минимальный размер оплаты труда);
- **Характеристика государственного бюджета страны** (дефицит/профицит государственного бюджета, принятые ФЦП, национальные проекты, расходы бюджета на поддержку отдельных отраслей);
- **Характеристика налоговой ситуации** (виды налогов и сборов, ставки и базы для исчисления налогов, налоговые льготы, санкции за нарушение налогового законодательства);
- **Характеристика таможенной ситуации** (ставки таможенных пошлин, ограничения на ввоз и вывоз товаров, пошлины за таможенное оформление товаров);
- **Индикаторы внутреннего и международного фондового рынка** (курсы акций отдельных компаний, биржевые индексы);
- **Индикаторы кредитного рынка** (ставка рефинансирования ЦБ, ставки внутренних и международных межбанковских кредитов);
- **Индикаторы валютного рынка** (курсы иностранных валют, индексы валютного рынка)

Общее внешнее окружение. Политические и правовые факторы

Политическая область общего внешнего окружения включает в себя две подобласти: непосредственно политическую и правовую. Первая отражает основные тенденции в поведении правительства, трансформации взглядов правящих партий.

Вторая – изменения законодательства, происходящие как на территории страны, так и в международной сфере, права, ответственность, обязанности предприятий, правила деловых взаимоотношений, взаимодействия предприятий с обществом, ограничения на виды деятельности.

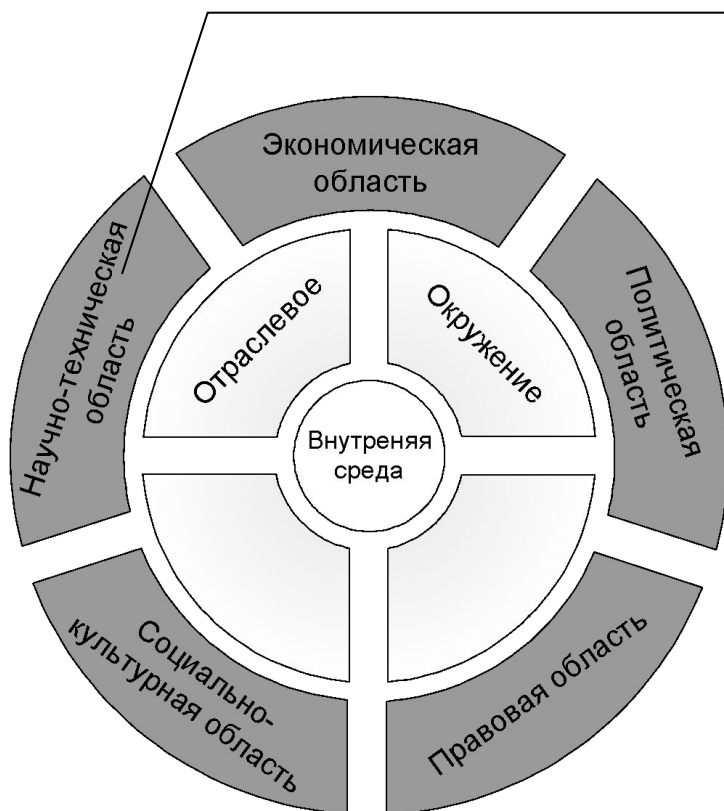


- Характеристика правительства, находящегося у власти.
- Позиция правительства по отношению к различным отраслям.
- Лоббистские усилия различных парламентских групп (отраслевых ассоциаций и союзов).
- Сроки проведения выборов.
- Позиции политических партий на выборах.

- Нормативные акты и иные документы, регламентирующие деятельность предприятий определенной отрасли.
- Законодательные ограничения видов деятельности (например, лицензирование, **экологические требования и стандарты**; ограничения по охране окружающей среды, обязательная сертификация и др.).
- Организационно-правовые формы предприятий, действующие на территории государства.
- Формы соглашений, используемые в деловой практике.

Общее внешнее окружение. Научно-технические факторы

Научно-техническая область – совокупность факторов, отражающих передовые тенденции развития науки и техники в стране и в мире, государственную политику по отношению к наукоемким отраслям.



- Государственные приоритеты развития науки, техники и технологии
- Государственные инновационные программы, проекты
- Мировой уровень исследований и разработок в определенной отрасли знаний
- Технологический уклад
- Появление новых продуктов и услуг
- Появление новых подходов к производству продуктов и услуг
- Появление новых процессов производства продуктов или услуг, а также новых технологий
- Появление нового оборудования (устройств, приспособлений, механизмов) и др.
- Создание и использование в мировом масштабе новых сырья, материалов, комплектующих изделий
- Появление новых квалификаций персонала и их распространение в мировом производстве.
- Тенденции развития науки и техники

Общее внешнее окружение. Социально-культурные факторы

Социально-культурная область общего внешнего окружения включает в себя факторы, характеризующие население страны, его традиции, восприятие продукции и др.

- Общекультурный уровень населения
- Образовательный уровень населения
- Обычаи, ценности
- Стиль жизни
- Стиль потребления
- Тенденции в поведении и потреблении
- Уровень жизни
- Возрастная структура населения
- Географическая концентрация населения
- Мобильность населения
- Доминирующая религия
- Старение населения
- Уровень средней заработной платы
- Традиции
- **Погодно-климатические условия**



Выбор факторов общего внешнего окружения для мониторинга

ВЫЯВЛЕНИЕ ЗНАЧИМЫХ ФАКТОРОВ ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

ОБЛАСТЬ ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ЗНАЧИМОСТЬ ФАКТОРА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ГРАНИЦЫ ДОПУСТИМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ФАКТОРА	ЧАСТОТА (ПЕРИОДИЧНОСТЬ) ОТСЛЕЖИВАНИЯ (МОНИТОРИГА) ФАКТОРА



ОБЛАСТЬ ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ЗНАЧИМОСТЬ ФАКТОРА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ГРАНИЦЫ ДОПУСТИМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ФАКТОРА	ЧАСТОТА (ПЕРИОДИЧНОСТЬ) ОТСЛЕЖИВАНИЯ (МОНИТОРИГА) ФАКТОРА
Экономическая	Курс доллара США	5	Не выше 35 рублей за 1 \$	Ежедневно

Изменение фактора не оказывает влияния на организацию

Изменение фактора оказывает незначительное влияние на организацию

Изменение фактора оказывает среднее влияние на организацию

Изменение фактора оказывает сильное влияние на организацию

Фактор очень существенно влияет на организацию



1

2

3

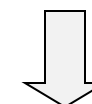
4

5

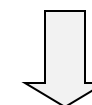
Шкала оценки значимости факторов общего внешнего окружения

Для организации мониторинга факторов Общего внешнего окружения необходимо:

- оценить значимость фактора для организации, выбрать наиболее значимые факторы;
- установить границы допустимых изменений фактора, определяемые влиянием на показатели эффективности деятельности организации;
- установить периодичность отслеживания фактора (от ежедневной до ежегодной).



Факторы общего внешнего окружения оцениваются по пятибалльной шкале



К дальнейшему мониторингу принимаются факторы, оцененные в 3, 4 и 5 баллов

Разработка стратегической реакции на изменения факторов макросреды

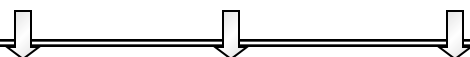
Анализ факторов необходимо проводить с учетом периодичности отслеживания, установленной в процессе выбора факторов. В целях мониторинга составляются таблицы значений факторов на определенный период

МОНИТОРИНГ (ОТСЛЕЖИВАНИЕ) ЗНАЧЕНИЙ ФАКТОРОВ ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ НА «_» «_____» «200_» ГОДА

ОБЛАСТЬ ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ФАКТОРА	ВОЗМОЖНОЕ БУДУЩЕЕ ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА НА ...	УГРОЗА/ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	РЕАКЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА
--	---	---------------------------------	---	--	--



ОБЛАСТЬ ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ФАКТОРА	ВОЗМОЖНОЕ БУДУЩЕЕ ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА НА ...	УГРОЗА/ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	РЕАКЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА
Экономическая*	Ставка рефинансирования ЦБ	8%	Сокращение до 7,5%	Возможность – сокращение размера процента, выплачиваемого по государственному инвестиционному кредиту	Подготовка документов для участия в инвестиционном конкурсе



Наиболее часто встречающиеся реакции принимаются в качестве стратегии

Изменения факторов не всегда могут быть предсказаны однозначно. Реакция должна быть сформирована для каждого варианта развития событий

Одно и тоже изменение фактора может представлять собой и угрозу и возможность для предприятия. Необходимо определить реакции для обоих случаев.

Предприятие может несколькими способами реагировать на возможность/угрозу. Необходимо разработать все возможные варианты реакций

По результатам мониторинга (прогнозирования) выбираются наиболее значимые для предприятия изменения факторов общего внешнего окружения. Эти факторы в дальнейшем используются для разработки стратегии: в качестве стратегической альтернативы принимаются реакции предприятия, направленные на устранение угроз и использование возможностей.

Анализ факторов общего внешнего окружения. Пример

Краткое описание предприятия:

Производитель женских сумок. Лидер российского рынка (доля – 31%). Производство осуществляется из отечественных материалов. Конкуренция ведется как с отечественными, так и с иностранными предприятиями.

Характеристика макроэкономической ситуации:

Курс доллара США составляет 24,3 рублей и по прогнозам финансовой компании «Астрон» составит через 1 месяц 23 рублей. По прогнозам аналитического агентства «Альфа» он снизится еще больше - до 21 рубля. Уровень инфляции в стране составляет 1,5% в месяц. Официальный прогноз Правительства РФ говорит о том, что в потребительском сегменте она возрастет в течение года до 2% в месяц.

Размер импортных пошлин составляет 5% по сумкам и канцелярским товарам, 10% - по обуви. Планируется сокращение пошлин на сумки до 3% через месяц, на обувь – до 5% через два месяца, и повышение пошлин на канцтовары до 7% через месяц.

Бюджетом на текущий год предусмотрены расходы на кредитование технического перевооружения предприятий кожевенно-обувной промышленности (320 млн. рублей), изготовителей отечественных школьно-письменных принадлежностей (130 млн. рублей). В следующем году планируется повысить расходы бюджета соответственно до 590 и 350 млн. рублей.

Ставка рефинансирования ЦБ РФ составляет 10%. По заявлению председателя ЦБ РФ она будет снижена к концу месяца до 9%. Реализация обуви и канцелярских товаров облагается налогом на добавленную стоимость по льготной ставке – 10%. В середине следующего года льгота будет отменена, однако базовая ставка будет снижена до 15% (текущая ставка НДС – 18%).

На территории страны 60% населения составляют женщины. Имеют место сокращение рождаемости и акселерация (увеличение роста и размеров). Все названные тенденции усилятся в течение ближайших двух лет. Образовательный уровень населения – высокий. Высока доля занятости на работах в офисе.

Научно-техническая сфера характеризуется появлением синтетических кожзаменителей, идентичных натуральной коже. Иностранные предприятия переходят на использование автоматизированного прошивного и раскройного оборудования взамен механизированного. Через 0,5 года ожидается появление такого оборудования на рынке РФ. Помимо кожаных изделий в моду входят сумки из ткани с влаго- и морозостойкой пропиткой с более низкой ценой.

Происходят изменения в образовательном процессе. В школах и ВУЗах происходит переход от письма на темной доске к использованию белых досок. Стандартные лекционно-семинарские занятия сменяются компьютерными технологиями обучения.

В государственной думе готовится к принятию закон о сокращении в 3 раза уровня предельно допустимых выбросов и сбросов в окружающую среду, что должно благотворно отразиться на состоянии окружающей среды. Закон вступит в силу через 3 месяца.

В результате Правительственного конфликта ожидается существенное сокращение торгово-экономических отношений России с Германией. Предстоящее вступление в ВТО, вероятнее всего, откроет рынок для дешевой китайской продукции во всех рассматриваемых отраслях.

Анализ факторов общего внешнего окружения. Пример

Экономическая область общего внешнего окружения

ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ТЕКУЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА	ПРОГНОЗИРУЕМОЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА	УГРОЗА/ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	ПЛАНИРУЕМАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА	Код
Курс доллара США	24,3 рубля	Сокращение до 23 рублей	Угроза: сокращаются рублевые цены конкурентов	Сокращение себестоимости выпускаемой продукции	P1
		Сокращение до 21 рубля	Угроза более высокой степени: сокращаются рублевые цены иностранных конкурентов	Активная рекламная кампания. Сокращение себестоимости выпускаемой продукции.	P2 P1
Уровень инфляции	1,5% в месяц	Рост до 2% в месяц (на 0,5%)	Угроза: повышение цен на материалы и комплектующие изделия	Сокращение себестоимости продукции за счет прочих составляющих	P1
				Создание запаса материалов и комплектующих изделий, что позволит закупить их по более низкой цене	P3
Размер импортных пошлин на сумки	5%	Сокращение до 3%	Угроза: сокращение пошлин приведет к понижению цен иностранными конкурентами	Сокращение себестоимости выпускаемой продукции	P1
Расходы бюджета на техническое перевооружение предприятий кожевенно-обувной промышленности	320 млн. рублей	Повышение до 590 млн. рублей	Возможность: предприятие - отечественный производитель, может подать документы на получение кредита	Подготовка документов для получения государственной поддержки	P4
Ставка рефинансирования Центрального Банка РФ	10%	Сокращение до 9%	Возможность: удешевление заемных средств.	Привлечение заемных средств для развития предприятия	P5
Налог на добавленную стоимость на реализацию сумок	18%	Сокращение до 15%	Возможность: сокращение цены на продукцию (однако, это нейтральная возможность, так как цена конкурентов снизится пропорционально)	Сокращение себестоимости для создания большего конкурентного преимущества по цене	P1

Анализ факторов общего внешнего окружения. Пример

Научно-техническая область общего внешнего окружения

ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ТЕКУЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА	ПРОГНОЗИРУЕМОЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА	УГРОЗА/ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	ПЛАНИРУЕМАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА	Код
Новые материалы	Появление синтетических кожзаменителей, идентичных натуральной коже	Усиление тенденций	Возможность: использование кожзаменителей в производстве продукции	Разработка серии сумок из кожзаменителей	P8
			Угроза: появление товаров-заменителей	Рекламная кампания, направленная на популяризацию натуральной кожи	P9
Новое оборудование	Использование механизированного прошивного оборудования	Переход иностранных конкурентов на использование автоматизированного прошивного оборудования	Угроза: рост производительности труда и сокращение себестоимости иностранных конкурентов	Сокращение себестоимости выпускаемой продукции	P1
Новое оборудование	Использование механизированного прошивного оборудования	Появление автоматизированного прошивного оборудования на российском рынке	Возможность: использование прогрессивного оборудования позволит предприятию снизить себестоимость	Приобретение автоматизированного прошивного оборудования	P10
			Угроза: использование оборудования конкурентами на внутреннем рынке позволит им создать преимущество по цене.	Сокращение себестоимости продукции за счет прочих источников с целью создания преимущества по цене	P1
Мода	Кожаные сумки	Вхождение в моду сумок из ткани с влаго- и морозостойкой пропиткой с более низкой ценой.	Возможность: продвижение товаров из кожзаменителей	Разработка серии сумок из кожзаменителей	P11
			Угроза: большая популярность товара-заменителя	Рекламная кампания, направленная на популяризацию натуральной кожи	P9

Социально-культурная область общего внешнего окружения

ФАКТОР ОБЩЕГО ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ	ТЕКУЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА	ПРОГНОЗИРУЕМОЕ ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРА	УГРОЗА/ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	ПЛАНИРУЕМАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ ФАКТОРА	Код
Структура женского населения	0,6	Сохранение на прежнем уровне	Возможность: сохранение объемов сбыта продукции	Концентрация на изготовлении женских сумок	P6
Доля занятости населения на работах в офисе	Высокая	Повышение	Возможность: необходимость в специальных сумках для офисных документов и принадлежностей	Разработка серии деловых женских сумок и портфелей	P7

Анализ факторов общего внешнего окружения. Пример

Ранжирование стратегических реакции на предполагаемые изменения факторов

Код РЕАКЦИИ	Частота ПОВТОРЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ
P1	7	Сокращение себестоимости для создания большего конкурентного преимущества по цене
P2	1	Активная рекламная кампания.
P3	1	Создание запаса материалов и комплектующих изделий, что позволит закупить их по более низкой цене
P4	1	Подготовка документов для получения государственной поддержки
P5	1	Привлечение заемных средств для развития предприятия
P6	1	Концентрация на изготовлении женских сумок
P7	1	Разработка серии деловых женских сумок и портфелей
P8	1	Разработка серии сумок из кожзаменителей
P9	2	Рекламная кампания, направленная на популяризацию натуральной кожи
P10	1	Приобретение автоматизированного прошивного оборудования
P11	1	Разработка серии сумок из кожзаменителей

Модель чувствительности и устойчивости

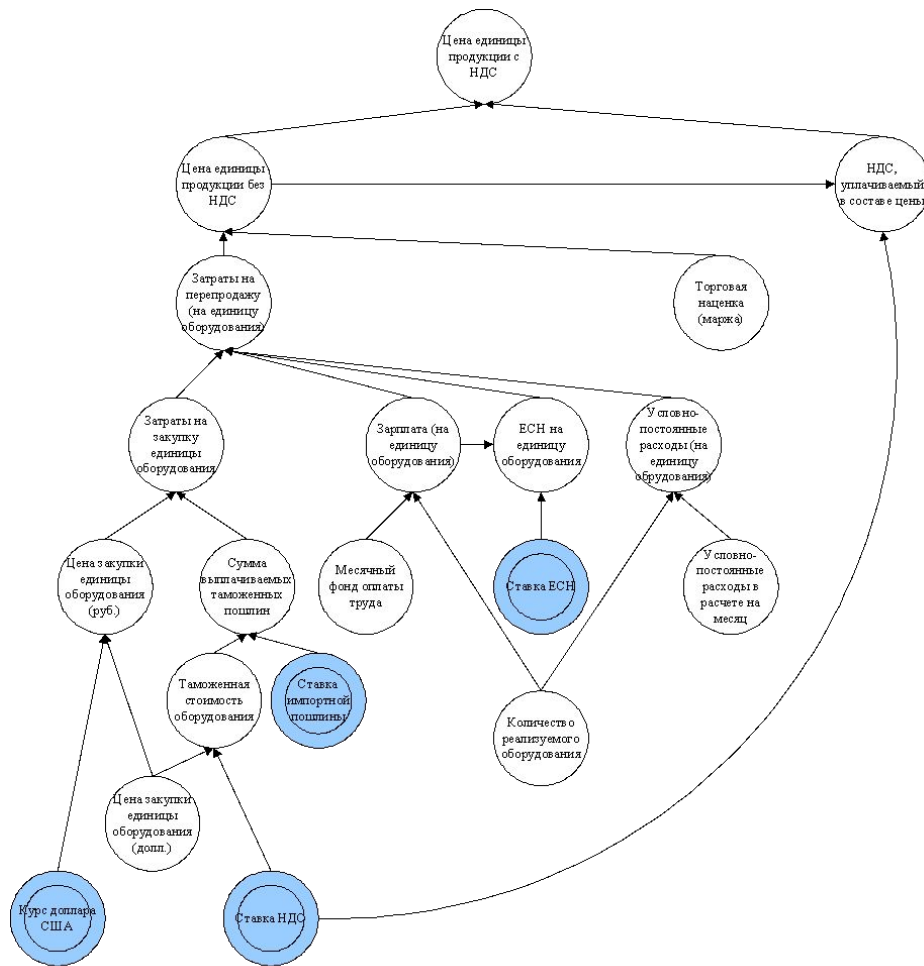


Рис. 1. Модель зависимости цены реализации продукции от макроэкономических факторов

Чувствительность цены к изменению макроэкономических факторов на 1%

Параметр	Цена при текущем значении	Цена при изменении на 1%	Чувствительность, %
Курс доллара	565,69	570,91	+ 0,92%
Ставка НДС	565,69	566,67	+ 0,17%
Ставка таможенных пошлин	565,69	566,45	+ 0,13%
Ставка ЕСН	565,69	565,72	+ 0,005%

Устойчивость цены к изменению макроэкономических факторов

	Предельное относительное отклонение фактора	Предельное значение фактора
Курс доллара США	10,87%	31,04 рублей
Ставка НДС	58,82%	28,59%
Ставка таможенных пошлин	76,92%	26,54%
Ставка ЕСН	2000%	Определение не имеет смысла

Модель национального ромба

Теория конкурентного ромба рассматривает факторы создания конкурентных преимуществ предприятий, принадлежащих определенным отраслям, расположенным на территории какого-либо региона или страны.

Основой создания регионального конкурентного преимущества, выступает инновационная деятельность отраслевых предприятий, обусловленная влиянием факторов «национального ромба».



Наличие специализированных ресурсов – условия создания и обновления специализированных факторов производства в регионе. Недостаток базовых факторов, приводящий к активизации инновационной активности.

Характер внутреннего спроса – требовательность потребителей региона к качеству и ценам отраслевой продукции. Чем выше требовательность потребителей, тем выше инновационная активность предприятий, приводящая к конкурентоспособности на мировом рынке.

Условия конкуренции и функционирования фирм – интенсивность непосредственной конкуренции и характеристика конкурентов (масштабы, организационно-правовые формы). Чем более жесткие условия конкуренции, тем выше вероятность получения конкурентного преимущества на мировом рынке.

Наличие родственных и поддерживающих отраслей – наличие инфраструктуры, снабжающей базовые предприятия редкими ресурсами, внутри региона, независимость от других стран в ресурсообеспечении инновационного развития.

ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

АНАЛИЗ ДОМИНАНТНЫХ ОТРАСЛЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Доминантные отраслевые характеристики – показатели, дающие общее предварительное представление о привлекательности отрасли и конкурентной ситуации в отрасли

Выявление и анализ характеристик дают представление :

- Об относительной привлекательности отрасли по отношению к другим отраслям;
- О перспективности отрасли при принятии инвестиционных решений о вхождении в определенный бизнес;
- О необходимости сохранения текущего бизнеса (выхода из бизнеса) в данной отрасли;
- О перспективе роста отрасли;
- О перспективе достижения целевой рентабельности предприятиями отрасли;
- О конкурентной ситуации в отрасли.

Анализ доминантных отраслевых характеристик

Характеристики перспективы роста рынка

Доминантная отраслевая характеристика	Определение
1. Размер отрасли	<p>Комплексный показатель, характеризующий отрасль по отношению к другим отраслям и сегментам рынка. Определяются следующими параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - совокупный объем продаж (объем оказанных услуг) организаций отрасли в стоимостном выражении (объем рынка, ёмкость рынка); - совокупный объем обслуживания (продаж) организаций отрасли в натуральном выражении за определенный период времен; - размер организаций, работающих в отрасли, в сопоставлении с количеством отраслевых организаций; - максимальная и минимальная доли рынка организаций отрасли; - вклад отрасли в создание валового национального (внутреннего) продукта; - объем потребления бюджетных ресурсов по сравнению с другими отраслями.
2. Темп роста отрасли	<p>Отношение годового объема продаж всех предприятий отрасли в текущем (анализируемом) периоде к аналогичному показателю в предыдущем периоде. Считается, что отрасль растет быстрым темпом, если прирост продаж за год превышает 11%. Отрасль расчет с низким темпом, если прирост продаж изменяет в диапазоне от 0 до 11%. Отрасль стогнирует, если прирост ниже нуля. Отрасли с темпом роста, превышающим 22% считаются отраслями с гипер ростом.</p> <p>Отрасли с высоким потенциалом роста привлекают новых конкурентов. Отрасли со средним и низким темпом роста отличаются наиболее интенсивной конкуренцией.</p> <p>В процессе анализа темп роста отрасли следует сопоставить с темпами роста других отраслей, чтобы оценить среднюю отраслевую привлекательность.</p>
3. Стадия жизненного цикла отрасли	<p>Жизненный цикл отрасли включает в себя следующие этапы: зарождение, рост (интенсивный и замедленный), стабилизация (зрелость) и спад. Привлекательность отрасли для вхождения определяется стадией жизненного цикла. Наиболее привлекательными считаются растущие отрасли.</p>
4. Распределение специализаций в отрасли	<p>Структура выпускаемой продукции. В процессе анализа необходимо выявить доминирующий отраслевой продукт, а также продукт с наименьшими продажами. Производится сопоставление структуры продаж предприятия с отраслевой структурой.</p>

Анализ доминантных отраслевых характеристик

Характеристики конкурентной ситуации в отрасли

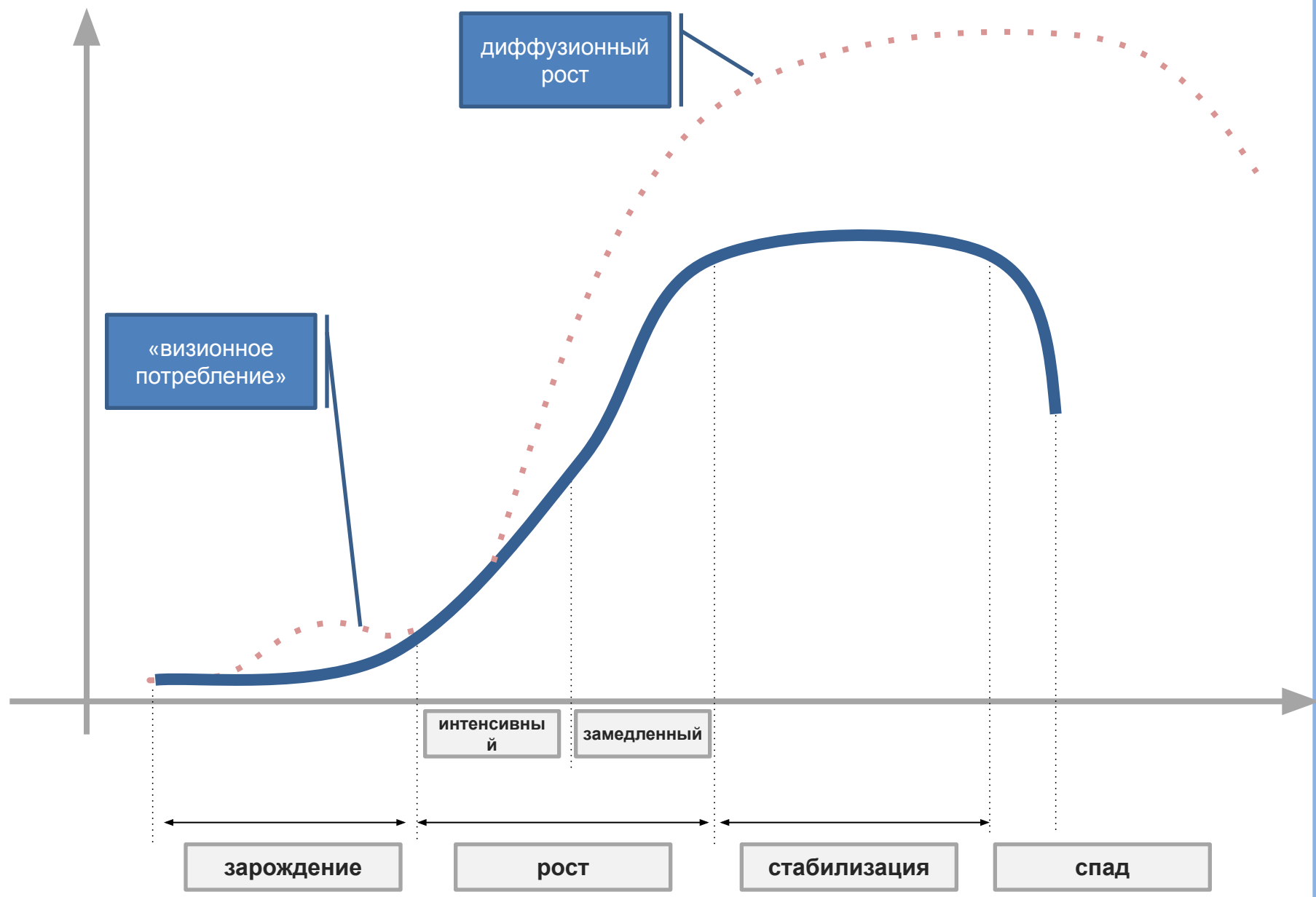
Доминантная отраслевая характеристика	Определение
5. Концентрация продаж в отрасли	Сосредоточение основных объемов продаж продукции в определенных организациях отрасли (например, пять крупных организаций осуществляют 80% продаж в отрасли).
6. Характер интеграции предприятий в отрасли	Доминирование в отрасли вертикально-, горизонтально интегрированных или диверсифицированных организаций. Изучение рассматриваемой характеристики необходимо для оценки типа конкурентов, с которыми организация столкнется на рынке и способа получения организациями ценового преимущества.
7. Стандартизация товаров в отрасли	Похожесть услуг, предлагаемых отраслевыми организациями. Чем более стандартизованы услуги, тем больше шансов у потребителя по переключению с одного производителя на другого, а следовательно, тем выше интенсивность конкурентной борьбы между отраслевыми организациями.
8. Сбалансированность спроса и предложения в отрасли	Равенство между объемом спроса на продукцию и объемом предложения со стороны организаций-изготовителей. Спрос и предложение считаются сбалансированными в том случае, если соблюдается равенство с незначительным отклонением (не более 5%). В противном случае – спрос не сбалансирован. Негативной считается ситуация, при которой предложение превышает спрос. В таких отраслях высока конкуренция. Дисбаланс в пользу спроса свидетельствует о дефиците продукции.

Анализ доминантных отраслевых характеристик

Характеристики перспективы получения прибыли

Доминантная отраслевая характеристика	Определение
9. Средняя рентабельность отрасли	Отношение результата деятельности отраслевых предприятий к затратам, вызвавшим появление этого результата. Рентабельность отрасли зависит от спроса на отраслевые продукты. Анализ рентабельности проводится с целью оценки привлекательности отрасли по потенциалу получаемой прибыли, а также для сопоставления прибыльности конкретной организации со среднеотраслевым уровнем. Если прибыльность в отрасли высока, это ведет к появлению на рынке новых организаций, которые также хотят получать дополнительную прибыль. Если рентабельность отрасли ниже средней – с рынка уходят слабые организации, и организации не имеющие диверсифицированного портфеля деятельности.
10. Ресурсоемкость отрасли	<i>Доминирование в структуре себестоимости отрасли того или иного вида затрат.</i> Если в структуре себестоимости преобладают затраты на приобретение сырья, материалов, комплектующих изделий, отрасль считается <u>материалоемкой</u> . Преобладание в структуре себестоимости затрат на оплату труда свидетельствует о высокой <u>трудоемкости</u> отрасли. Высокая доля затрат на энергию говорит об <u>энергоёмкости</u> отрасли. Доминирование амортизационных отчислений – о <u>капиталоемкости</u> отрасли.
11. Эффект экономии на масштабах	Сокращение себестоимости единицы продукции по мере увеличения объема выпуска продукции за определенный период времени. Эффект проявляется за счет увеличения производительности ресурсов организации (интенсификации использования имеющегося потенциала). Рост производительности приводит к тому, что при неизменности ресурсов, объем выпуска продукции увеличивается, и себестоимость единицы продукции сокращается. Эффект экономии на масштабах проявляется до тех пор, пока для увеличения объема обслуживания не требуется приобретения дополнительных ресурсов (труда, капитала, и т.п.). Введение дополнительных ресурсов приводит к росту затрат на единицу продукции, а следовательно можно наблюдать обратное проявление эффекта.
12. Эффект объема.	Снижение себестоимости единицы продукции благодаря переходу на более высокие проектные мощности организации (позволяющие выпускать больший объем продукции за определенный интервал планирования) .
13. Эффект обучения на опыте	Сокращение себестоимости единицы изделия с увеличением суммарного (накопленного) объема выпуска определенного продукта за все годы работы организации.
14. Эффект размера	Заключается в том, что организации выгоднее выпускать несколько видов продукции, чем работать в единственной отрасли. Проявление эффекта основано на том, что общие издержки при работе в нескольких отраслях, ниже, чем при выпуске продукции каждой из рассматриваемых отраслей в отдельности.
15. Неравномерность спроса в отрасли	Выражается в отклонении объема продаж от среднего месячного значения. Выделяют следующие виды неравномерности спроса: - <u>сезонность</u> – устойчивое изменение объемов продаж в отрасли в определенные месяцы года в результате изменения погодно-климатических условий; <u>неравномерность продаж, обусловленная ажиотажным спросом на продукт</u> – представляет собой резкое повышение объемов продаж продукта в связи с появлением моды на изделие, либо с резким возникновением необходимости использования продукта. <i>Например, эпидемия атипичной пневмонии приводит к резкому росту объема продаж медицинских марлевых масок, росту потребления профилактических медицинских услуг (например, прививок).</i> - <u>неравномерность, обусловленная длительным производственным циклом или работой по долгосрочным контрактам на конкретного потребителя</u> - организации отрасли получают доход от реализации услуг (продукции) по окончании производственного цикла, либо срока выполнения работ по долгосрочному заказу. В течение производственного цикла доходов от продажи услуг (продукции) не поступает. В этой связи предприятия отрасли получают неравномерный доход.

Размер и динамика рынка. Стадии жизненного цикла



$$tp = \frac{v^1}{v^0} \quad t_{np} = (t_h - 1) \times 100\% = \frac{v^1 - v^0}{v^0} \times 100\%$$

t_p – темп роста рынка;

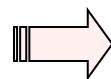
t_{np} – темп прироста рынка;

v^1 – объем продаж всех предприятий отрасли в текущем периоде;

v^0 – объем продаж всех предприятий отрасли в предидущем периоде;

Стагнирующие отрасли

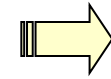
$$tp \leq 1 \\ t_{np} \leq 0$$



Нет перспективы развития рынка, конкуренты выходят из отрасли, борьба между работающими в отрасли носит агрессивный характер

Медленно растущие отрасли

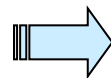
$$tp \leq 1,1 \\ t_{np} \leq 10\%$$



Активизируется конкуренция между работающими в отрасли компаниями. Ужесточаются входные барьеры в отрасль. Низкая перспективность инвестирования.

Быстро растущие отрасли

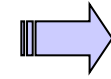
$$tp \leq 1,2 \\ t_{np} \leq 20\%$$



Перспективная отрасль. Активной конкуренции не возникает. Предприятия заполняют ниши на растущем рынке.

Отрасли с гипер ростом

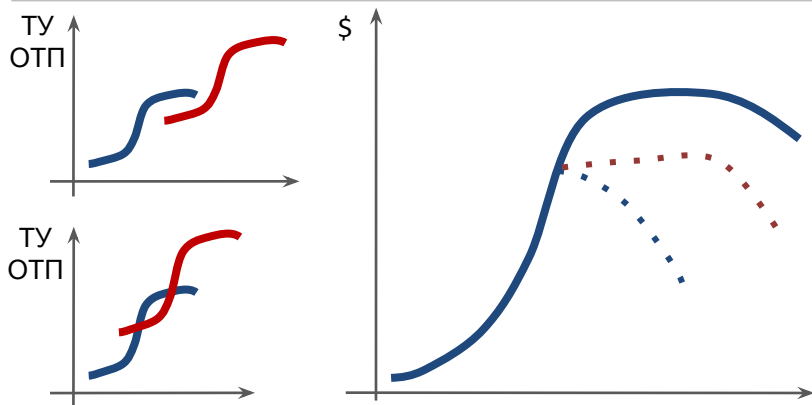
$$tp > 1.2 \\ t_{np} > 20\%$$



Инновационная отрасль. Высокая перспектива. Низкие прибыли в текущий момент времени. Конкуренция за будущее.

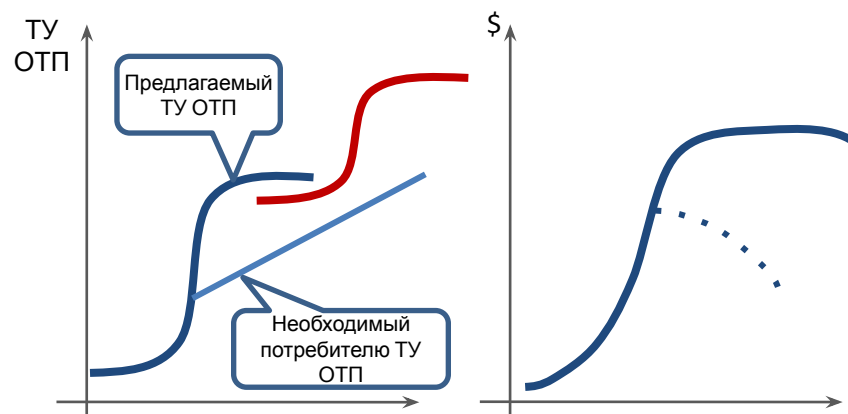
1. Намеренное прерывание жизненного цикла конкурентами (каннибализация)

Конкуренты намеренно прерывают жизненный цикл, выводя на рынок товары нового поколения раньше окончания жизненного цикла товаров старого поколения.



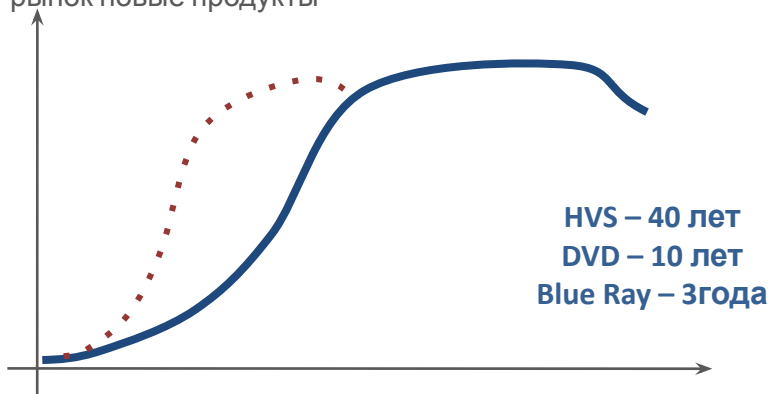
3. Появление подрывных инноваций

сокращение потребности в отраслевом продукте из-за изменения доминирующей потребительской ценности, перемещения внимания на новые доминирующие характеристики потребления



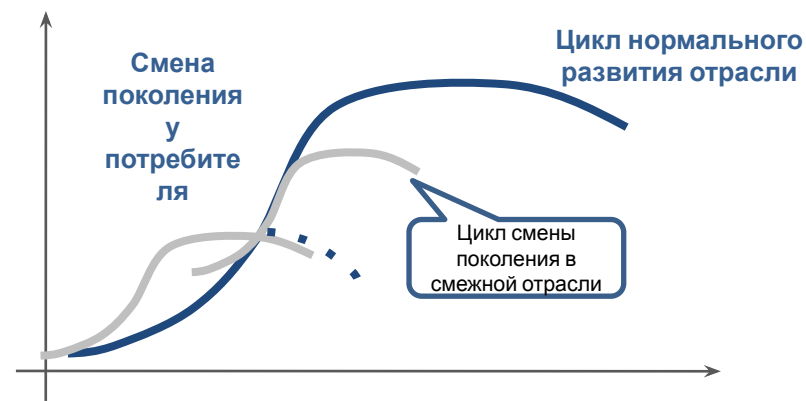
2. Эффект сжатия жизненного цикла в результате использования современных технологий проведения НИОКР

Использование автоматизированных технологий проектирования и сквозных технологий внедрения разработок в производство позволяют в более короткие сроки вывести на рынок новые продукты



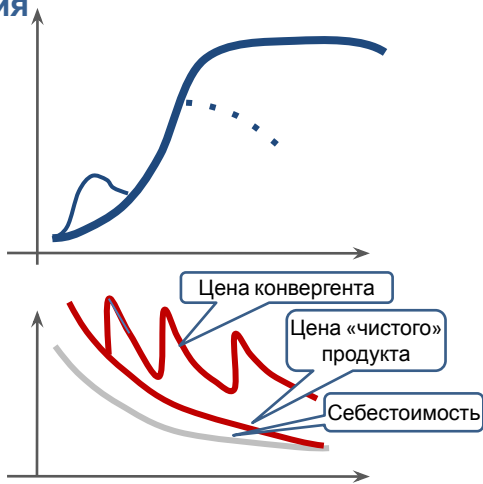
4. Влияние родственных и поддерживающих отраслей

Необходимость согласования жизненных циклов в смежных отраслях: новые материалы; виды оборудования должны появляться для выпуска новых видов готовой продукции и наоборот.

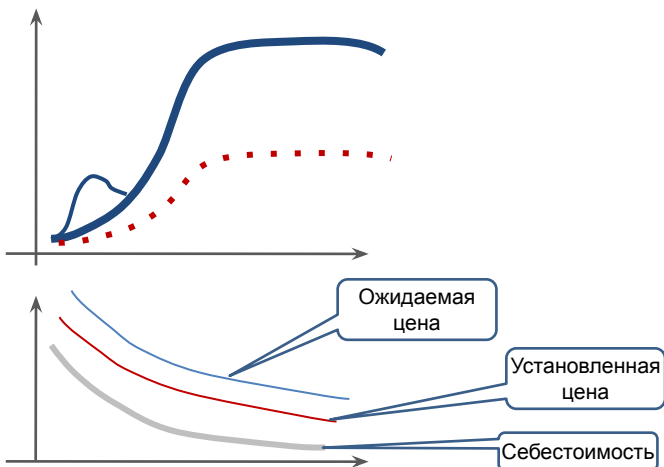


5. Проявление ценовых эффектов конвергенции и коммодитизации

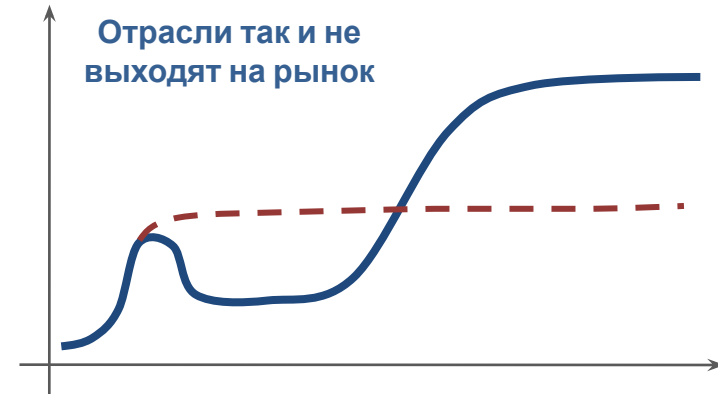
а) конвергенция



б) коммодитизация



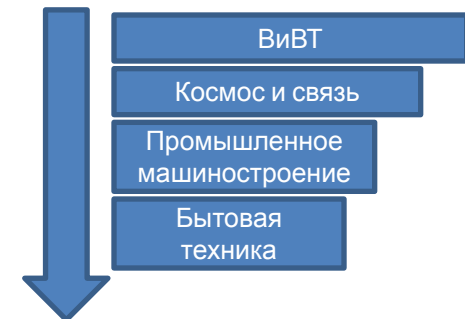
6. Затягивание визионной стадии потребления в связи с неблагоприятной макроэкономической ситуацией



7. Эффект вытеснения - замещения базовых (стандартных) ресурсов инновационными – будут осваиваться высокотехнологичные сферы применения. При вытеснении продукта новым поколением из высокотехнологичной отрасли он начинает применяться как инновационный в менее технологичной сфере

Использование продукта в высокотехнологичных отраслях

Понижение технологичности отрасли



Концентрация продаж – сосредоточение основных объемов продаж отрасли на крупнейших предприятиях. Индикатор уровня конкуренции и монополизации на рыночном сегменте

Коэффициент концентрации «доля четырех»

$$CR4 = d1 + d2 + d3 + d4$$

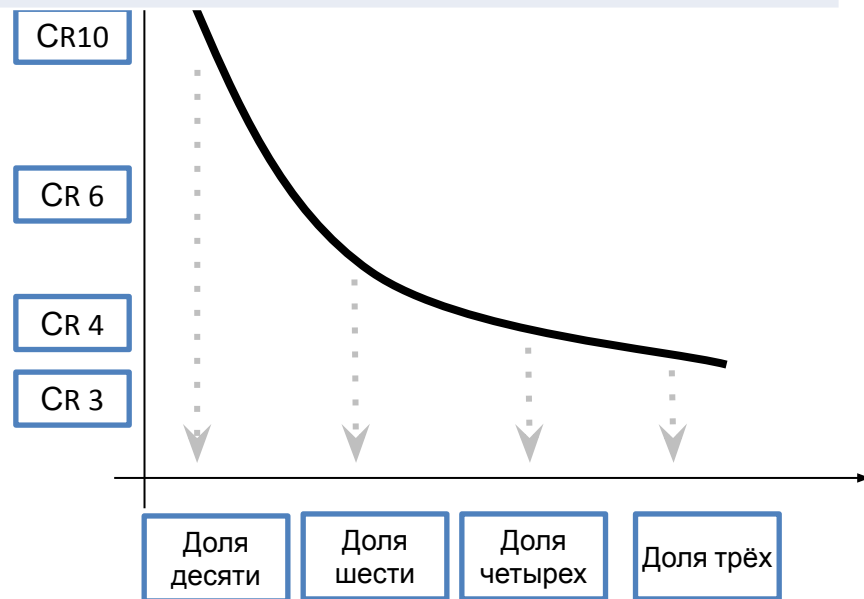
d1-d4 – доли рынка четырех крупнейших предприятий

Предприятие	Доля рынка	
Предприятие 1	20%	← d2
Предприятие 2	10%	
Предприятие 3	3%	
Предприятие 4	18%	← d3
Предприятие 5	7%	
Предприятие 6	25%	← d1
Предприятие 7	5%	
Предприятие 8	12%	← d4

$$CR4 = 25\% + 20\% + 18\% + 12\% = 75\%$$

$CR4 \square 100\%$ - рынок контролирует единственный производитель. Монополия.

$CR4 \square 0\%$ - на рынке работает очень много конкурентов, сопоставимых по размерам. Чистая конкуренция.



Индекс рыночной концентрации Херфиндела-Хиршмана

$$HHI = 10\,000 \sum_{i=1}^N d_i^2 = \sum_{i=1}^N (d_i \times 100\%)^2$$

i – порядковый номер предприятия;

d_i – доля рынка предприятия i (выраженная в долях);

N – общее количество предприятий, работающих на сегменте.

Предприятие	Доля рынка	Квадрат доли рынка
Предприятие 1	20%	400
Предприятие 2	10%	100
Предприятие 3	3%	9
Предприятие 4	18%	324
Предприятие 5	7%	49
Предприятие 6	25%	625
Предприятие 7	5%	25
Предприятие 8	12%	144

$$HHI = 1676$$

$HHI \square 10\,000$ – рынок контролирует единственный производитель. Монополия.

$HHI \square 0$ – на рынке работает очень большое число компаний, предлагающих одинаковый продукт. Чистая конкуренция.

$$70\% < CR4 \leq 100\%$$

$$2\,000 < HHI \leq 10\,000.$$

Высоко концентрированные рынки. Конкуренция близка к монополистической. Рынок (сегмент) контролируется малым числом компаний.

$$45\% < CR4 \leq 70\%$$

$$1\,000 < HHI \leq 2\,000$$

Рынки с умеренной концентрацией. Конкуренция близка к олигополистической. Конкуренты разделены на группы сопоставимых по силе компаний.

$$0 < CR4 \leq 45\%$$

$$0 < HHI \leq 1\,000$$

Низко концентрированные рынки. Конкуренция близка к чистой. Конкурентов, сопоставимых по силе, много, они вынуждены координировать рыночную стратегию.

Рынок визионной стадии потребления являются высококонцентрированными, по мере появления на рынке новых компаний-конкурентов, уровень концентрации сокращается, рынки переходят в разряд умеренно и низкоконцентрированных. В процессе написания бизнес-плана необходимо оценить изменение характера конкуренции за горизонт развития проекта

Стратегические намерения игроков отрасли:

1. Слияние предприятий 2 и 7.
2. Уход с рынка предприятия 3 и банкротство предприятия 5.
3. Агрессивная стратегия Предприятий 1 и 6, приводящая к повышению доли рынка соответственно на 4% и 2% за счет вытеснения Предприятия 8.
4. Выход на рынок нового предприятия – 9, работающего на сегменте компаний 3 и 5.

Предприятие	Доля рынка
Предприятие 1	20%
Предприятие 2	10%
Предприятие 3	3%
Предприятие 4	18%
Предприятие 5	7%
Предприятие 6	25%
Предприятие 7	5%
Предприятие 8	12%

Предприятие	Доля рынка	Доли рынка четырех ведущих фирм	Квадрат доли рынка
Предприятие 1	24%	24%	576
Предприятие 2+7	15%	15%	225
Предприятие 4	18%	18%	324
Предприятие 6	27%	27%	729
Предприятие 8	6%		36
Предприятие 9	10%		100

CR4=75%



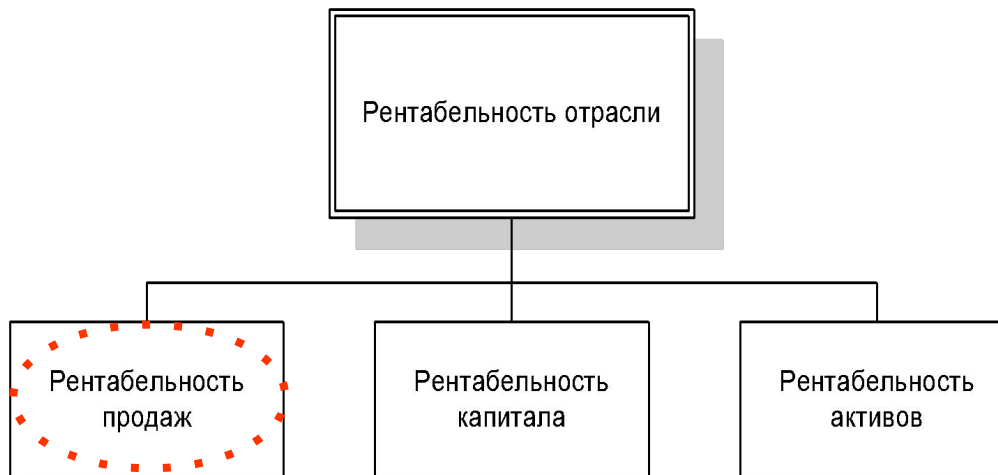
CR4=84%

HHI=1676



HHI=1990

Реализация стратегических планов приведет к росту монополизации на рынке, более сильному влиянию компаний 1 и 6



Сравнение рентабельности предприятия со среднеотраслевой и с рентабельностью конкурентов

Сопоставление рентабельности и перспектив рентабельности для альтернативных отраслей при инвестировании

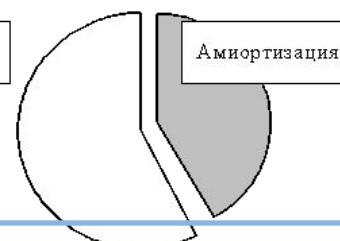
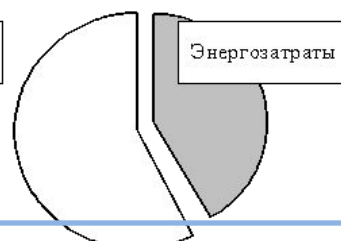
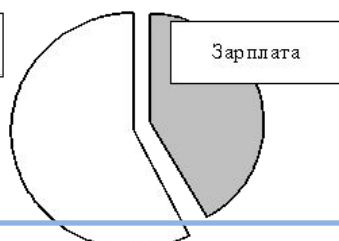
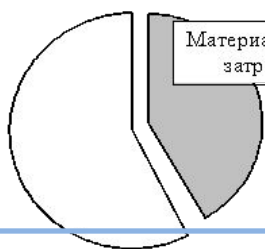
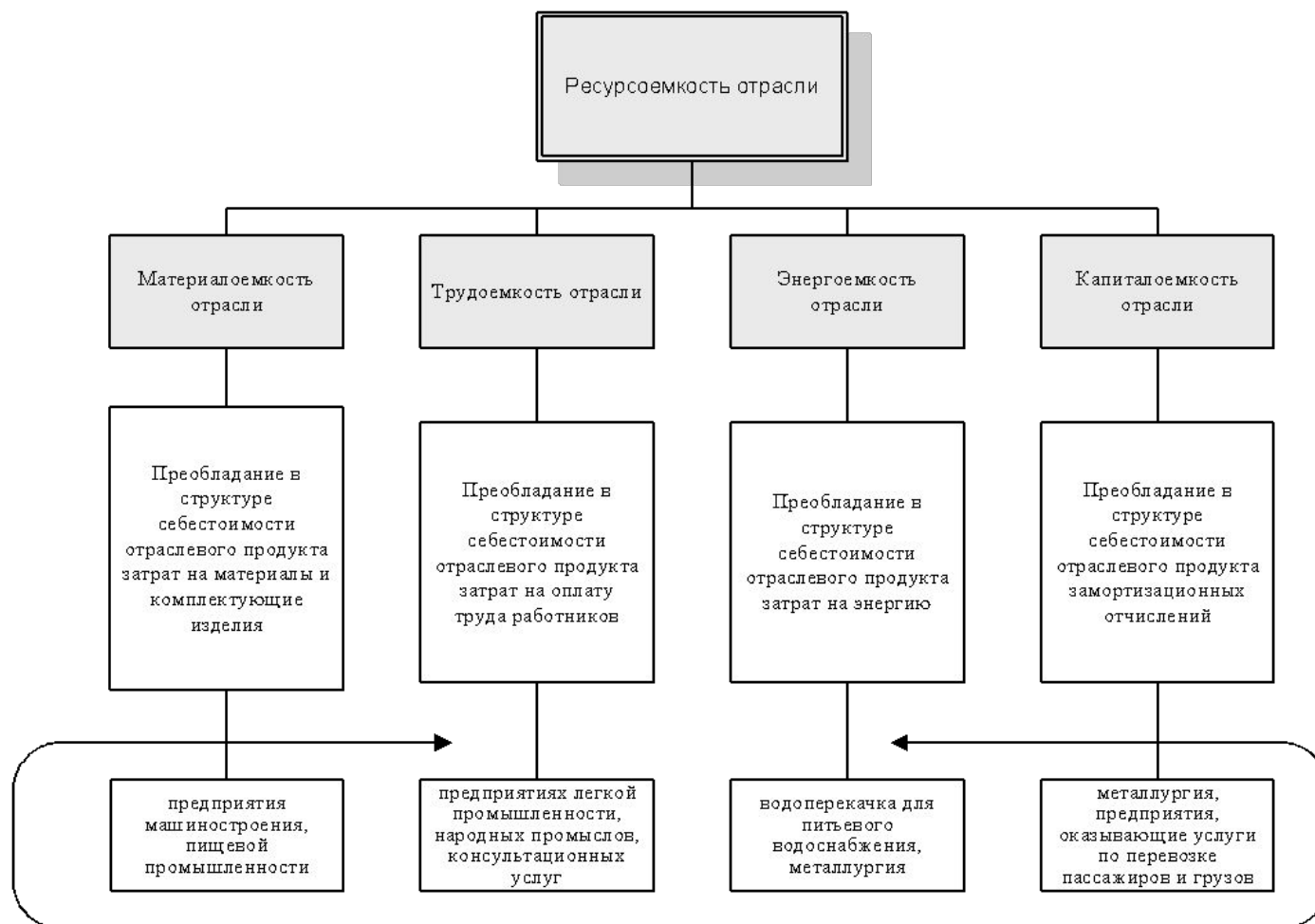
Сопоставление рентабельности работы на различных сегментах отраслевого рынка (в том числе географических)

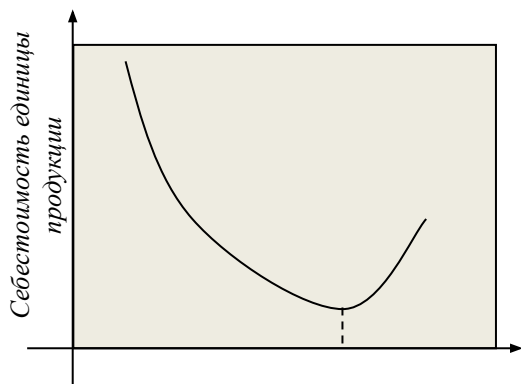
Перспективы получения рентабельности в инновационных отраслях

Зависимость рентабельности от ценовых колебаний и рыночной ценовой конъюнктуры

Зависимость рентабельности от структуры отраслевых издержек

Структура отраслевых затрат

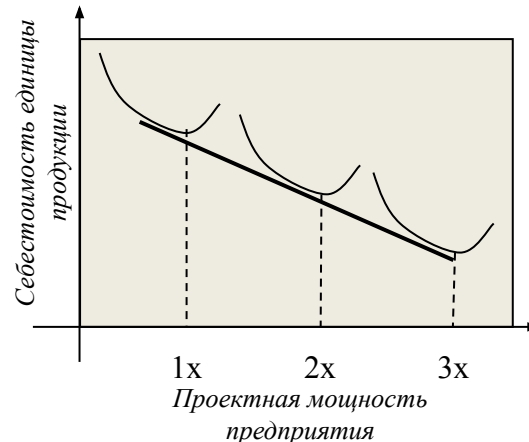
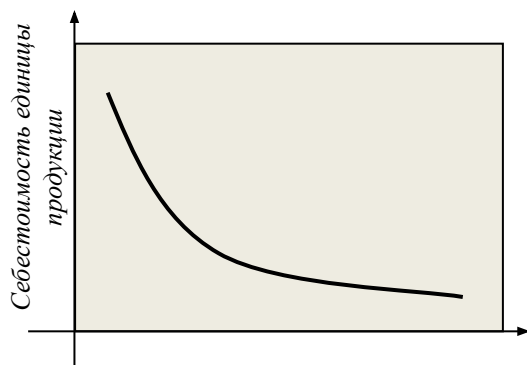


Эффект экономии на масштабах

Объем производства продукции в натуральном выражении за период

Эффект экономии на масштабах проявляется в сокращении себестоимости единицы продукции по мере увеличения объема выпуска продукции за период (месяц, квартал, год)

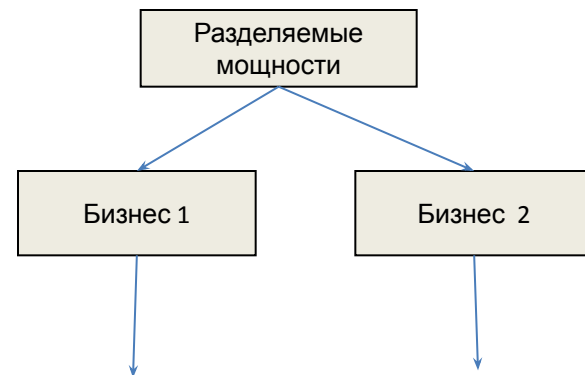
Эффект экономии на объемах - проявляется через снижение себестоимости единицы продукции благодаря переходу на более высокие проектные мощности предприятия

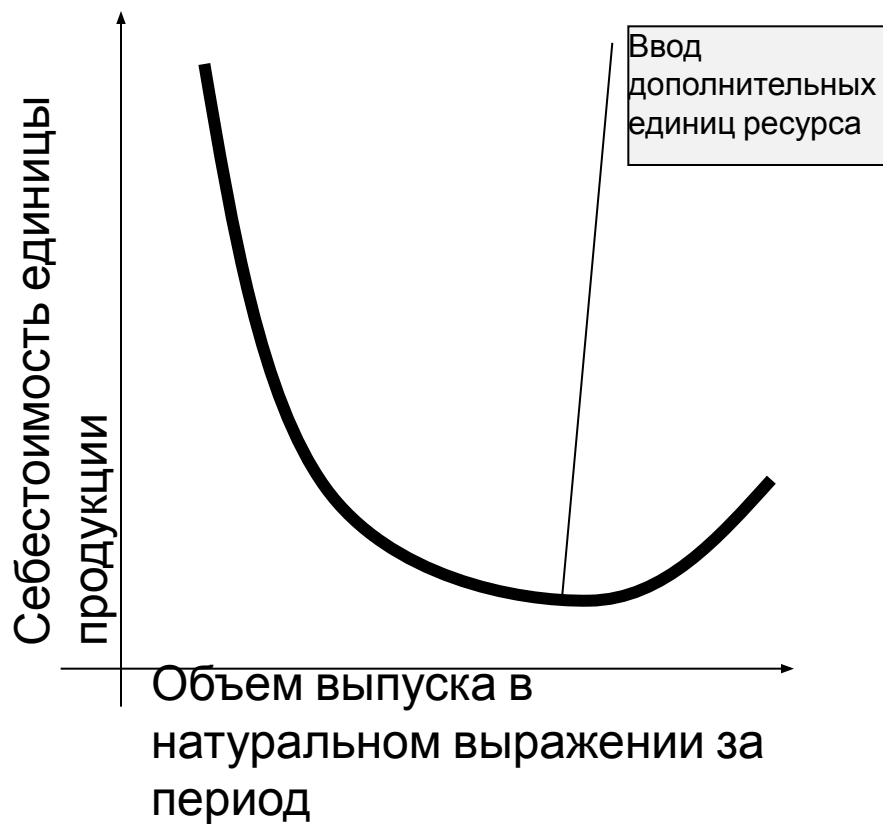
Эффект экономии на объемах**Эффект обучения на опыте**

Накопленный объем производства продукции в натуральном выражении

Эффект обучения на опыте - сокращение себестоимости единицы изделия с увеличением суммарного (накопленного) объема выпуска определенного продукта за все годы работы предприятия.

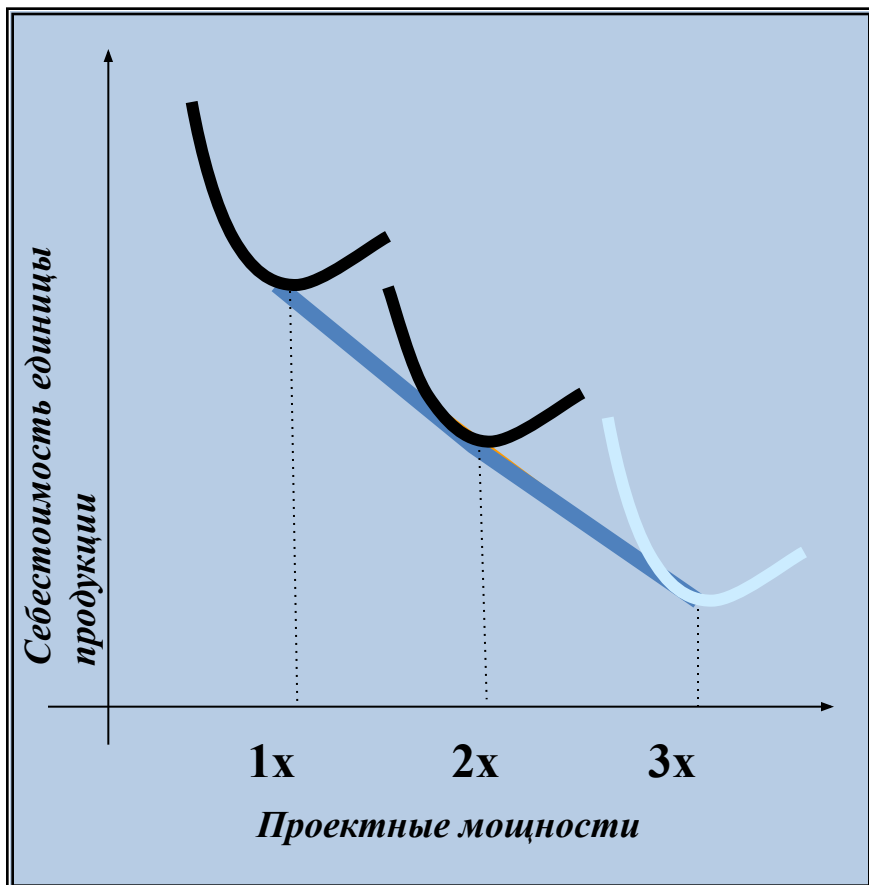
Эффект экономии на размерах заключается в том, что предприятию выгоднее выпускать несколько видов продукции, чем продукцию одной отрасли

Эффект экономии на размерах



- Рост производительности труда, приводящий к сокращению заработной платы на единицу продукции;
- Сокращение отчислений на социальные нужды на единицу продукции;
- Скидки поставщиков при закупке ресурсов более крупными партиями;
- Сокращение расходов на транспортировку материалов;
- Сокращение условно-постоянных затрат на единицу продукции.

Предельные издержки – издержки на изготовление каждой дополнительной единицы продукции

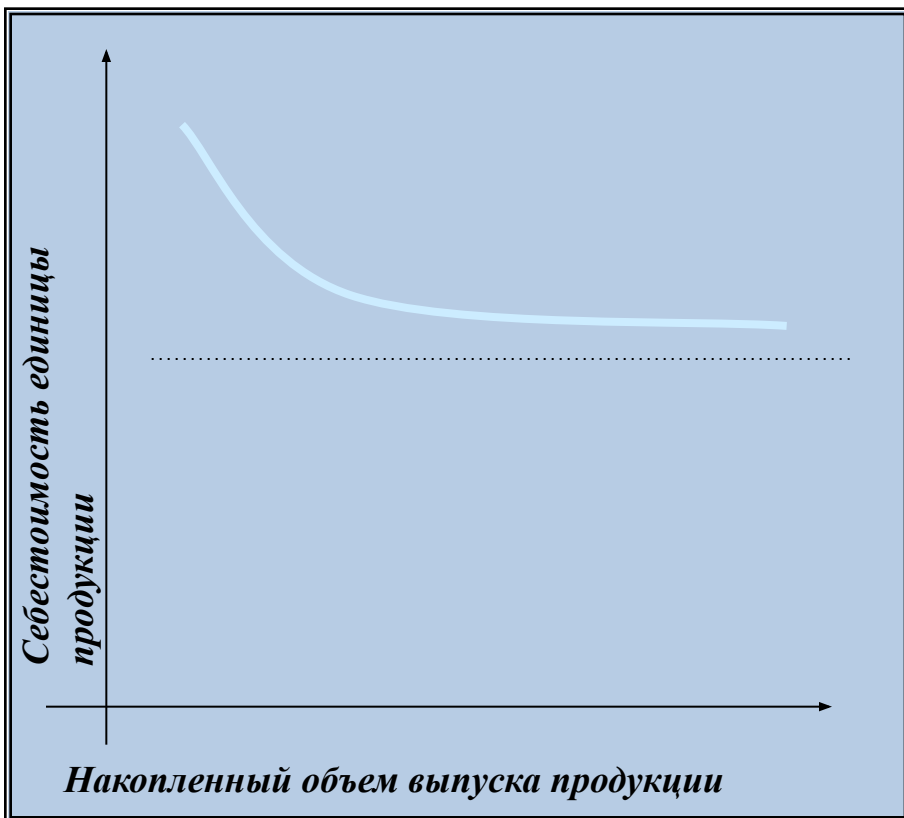


Эффект объема проявляется:

- В результате экстенсивного роста мощностей предприятия (расширения производственных мощностей);
- В результате интенсивного роста (использование ресурсов большей производительности)

Источники эффекта объема:

- Рост производительности труда, приводящий к сокращению заработной платы на единицу продукции; сокращение отчислений на социальные нужды;
- Скидки поставщиков при закупке ресурсов более крупными партиями;
- Сокращение расходов на транспортировку материалов (скидки транспортных агентств, большая загрузка транспорта, ;
- Сокращение общей суммы условно-постоянных расходов и условно-постоянных затрат на единицу продукции;
- Сокращение энергетических затрат на единицу продукции;



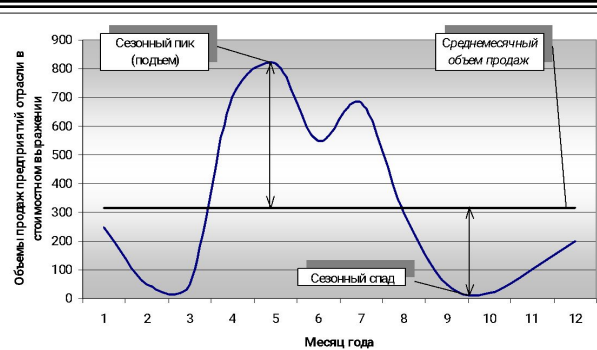
Эффект обучения проявляется:

- В сокращении себестоимости единицы продукции по мере роста суммарного (накопленного) объема выпуска продукции за все годы её производства.

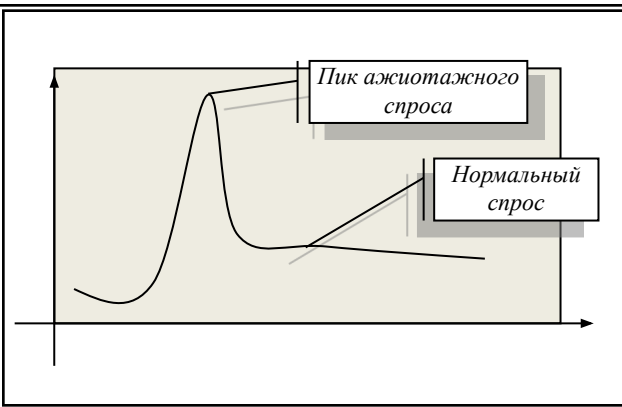
Источники экономии за счет обучения:

- Повышение эффективности труда в результате повышения квалификации работников;
- Выделение специализаций, позволяющее повысить профессионализм и производительность труда при выполнении отдельных задач;
- Появление новых процессов производства, инноваций и отдельных улучшений процесса;
- Повышение отдачи от производственного оборудования;
- Повышение отдачи от производственного оборудования (совершенствование оборудования, повышение производительности);
- Изменения в наборе ресурсов (выбор альтернативных менее дорогих ресурсов);
- Стандартизация продукции;
- Совершенствование конструкции продукта

Сезонность спроса



Ажиотажный спрос



Неравномерность, вызванная долгосрочными контрактами и длительным циклом изготовления продукции



Устойчивое изменение объемов продаж в отрасли в определенные месяцы года в результате изменения (наступления) погодно-климатических условий.

Выражается в повторяющемся из года в год увеличении (уменьшении) объемов продаж в определенном месяце (месяцах) года по сравнению со средним отраслевым уровнем.

Резкое повышение объемов продаж продукта в связи с появлением моды на изделие, либо с резким возникновением необходимости использования продукта.

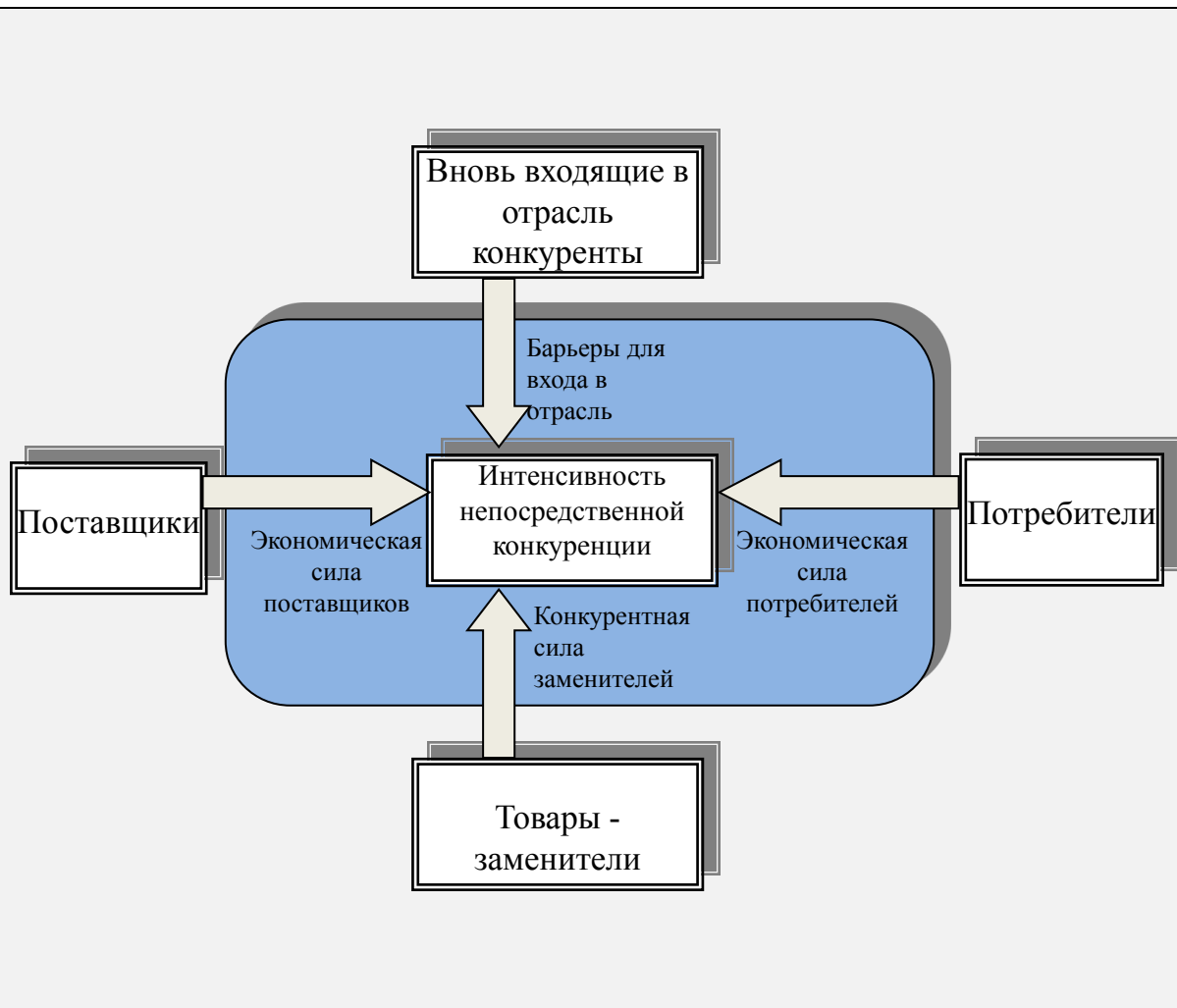
Тип неравномерности, характерный для инновационных продуктов: организации получают доход только от наступления пиков ажиотажного спроса. Как только подъем заканчивается, фирма предлагает на рынок новый продукт, пользующийся повышенным спросом, а от производства старого продукта отказывается.

Неравномерность, характерная для отраслей с длительными циклами изготовления продукции (авиастроение, судостроение, жилищное и промышленное строительство) и для инновационных организаций, специализирующихся на создании новаций (осуществляющих НИОКР).

Предприятия отрасли получают доход от реализации продукции по окончании производственного цикла, либо срока производства продукции по долгосрочному заказу (крупная партия продукции).

ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

АНАЛИЗ МОДЕЛИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ



Барьеры для входа в отрасль - совокупность факторов, препятствующих проникновению на отраслевой рынок новых конкурентов.

Экономическая сила поставщиков – давление на отраслевые предприятия со стороны поставщиков путем повышения цен или снижения качества поставляемых ресурсов и услуг.

Экономическая сила потребителей– давление на отраслевые предприятия со стороны потребителей путем требования о понижении цен, или повышению качества поставляемых продуктов.

Конкурентная сила заменителей – способность товаров заменителей удовлетворять сходную с отраслевыми продуктами корневую потребность.

Интенсивность прямой конкуренции – противостояние за получение рыночной доли между базовыми предприятиями отрасли.

Анализ конкурентных сил М. Портера

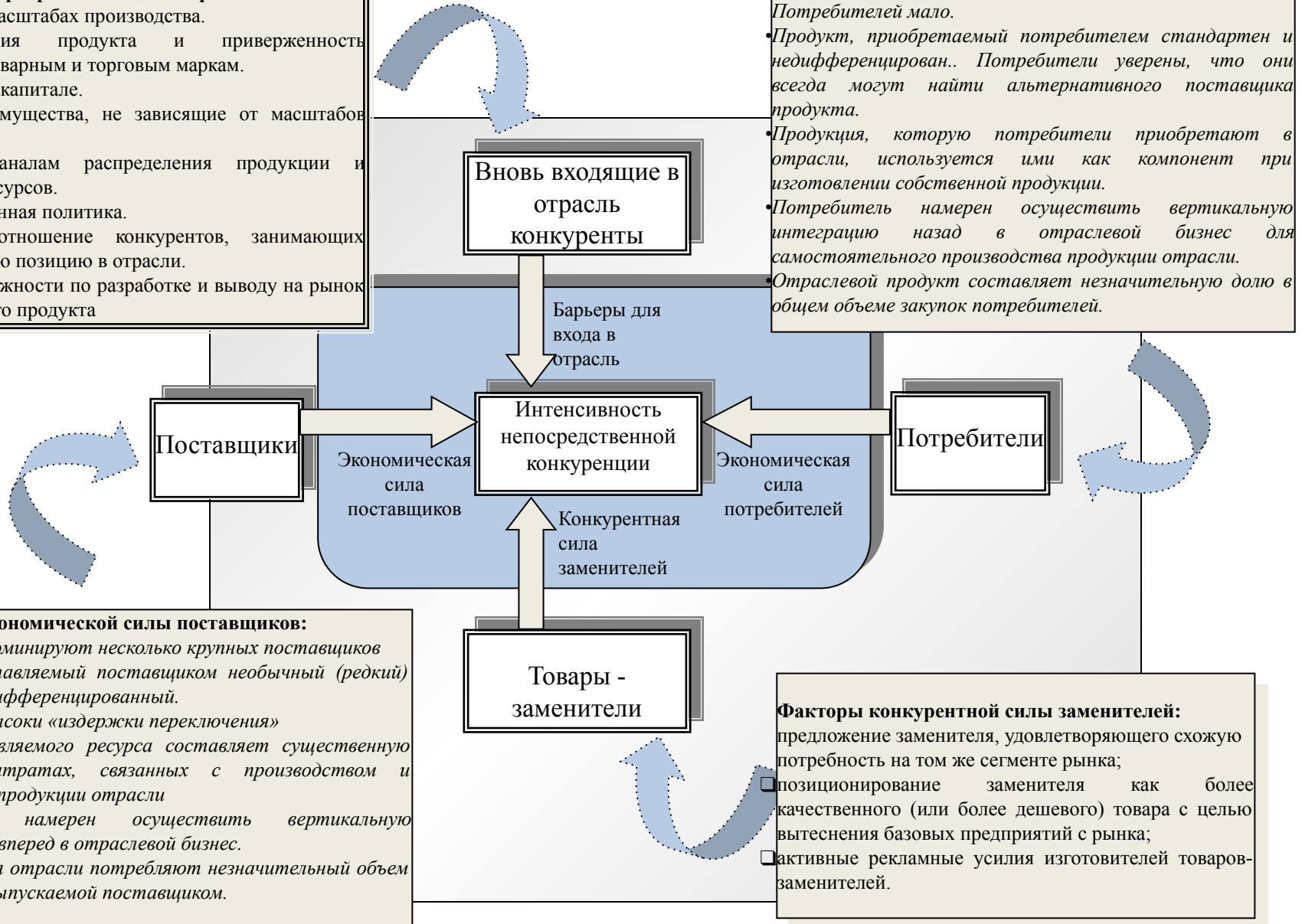
Барьеры для входа в отрасль

- Экономия на масштабах производства.
- Дифференциация продукта и приверженность потребителя товарным и торговым маркам.
- Потребность в капитале.
- Ценовые преимущества, не зависящие от масштабов производства.
- Доступ к каналам распределения продукции и источникам ресурсов.
- Правительственная политика.
- Враждебное отношение конкурентов, занимающих доминирующую позицию в отрасли.
- Наличие возможности по разработке и выводу на рынок инновационного продукта

Факторы экономической силы потребителей:

Потребителей мало.

- *Продукт, приобретаемый потребителем стандартен и недифференцирован.. Потребители уверены, что они всегда могут найти альтернативного поставщика продукта.*
- *Продукция, которую потребители приобретают в отрасли, используется ими как компонент при изготовлении собственной продукции.*
- *Потребитель намерен осуществить вертикальную интеграцию назад в отраслевой бизнес для самостоятельного производства продукции отрасли.*
- *Отраслевой продукт составляет незначительную долю в общем объеме закупок потребителей.*



Факторы экономической силы поставщиков:

- *В отрасли доминируют несколько крупных поставщиков*
- *Ресурс, поставляемый поставщиком необычный (редкий) или сильно дифференцированный.*
- *В отрасли высоки «издержки переключения»*
- *Цена поставляемого ресурса составляет существенную долю в затратах, связанных с производством и реализацией продукции отрасли*
- *Поставщик намерен осуществить вертикальную интеграцию вперед в отраслевой бизнес.*
- *Предприятия отрасли потребляют незначительный объем продукции, выпускаемой поставщиком.*

Факторы конкурентной силы заменителей:

- *предложение заменителя, удовлетворяющего схожую потребность на том же сегменте рынка;*
- *позиционирование заменителя как более качественного (или более дешевого) товара с целью вытеснения базовых предприятий с рынка;*
- *активные рекламные усилия изготовителей товаров-заменителей.*

Анализ барьеров для входа в отрасль

Барьер для входа в отрасль

Новые компании

Поставщики, намеренные осуществить интеграцию вперед и потребители, намеренные осуществить вертикальную интеграцию назад

Предприятия других отраслей, осуществляющих диверсификацию

Глобальные компании, осуществляющие выход на региональный рынок

Ценовые преимущества

Доступ к результатам НИОКР и отраслевым know-how

Доступ к источникам ресурсов

Доступ к каналам распределения продукции

Приверженность потребителей определенным производителям и торговым маркам

Правительственные ограничения

Конкурентный сговор работающих в отрасли предприятий

Потребность в инвестициях

Проявление экономического давления поставщиков



Группа ресурсов Ресурсы, относимые к группе Поставщики ресурсов

Стандартные

Узкоспециализированные

Дифференцированные

Стратегические

Фактор экономической силы поставщиков

Поставщиков мало. Они сконцентрированы.

Ресурс является редким или сильно дифференцирован

Высоки издержки «переключения» на использование другого ресурса

Цена поставляемого ресурса составляет существенную долю в затратах, связанных с производством и реализацией продукции

Поставщик намерен осуществить вертикальную интеграцию вперед в отраслевой бизнес.

Предприятия отрасли приобретают незначительную долю продукции в объеме продаж поставщика

Стратегический анализ отраслевой цепочки ценностей

Концепция «отраслевой цепочки ценностей» (цепочки создания стоимости) отражает добавление стоимости к продукту, начиная от изготовления сырья, заканчивая реализацией готового изделия

Отраслевая цепочка ценностей - набор связанных между собой видов деятельности и функций, направленных на разработку, выпуск и реализацию на рынке отраслевого продукта. Это совокупность обобщенных, взаимосвязанных операций, выполняемых для изготовления и реализации отраслевого продукта любого предприятия.

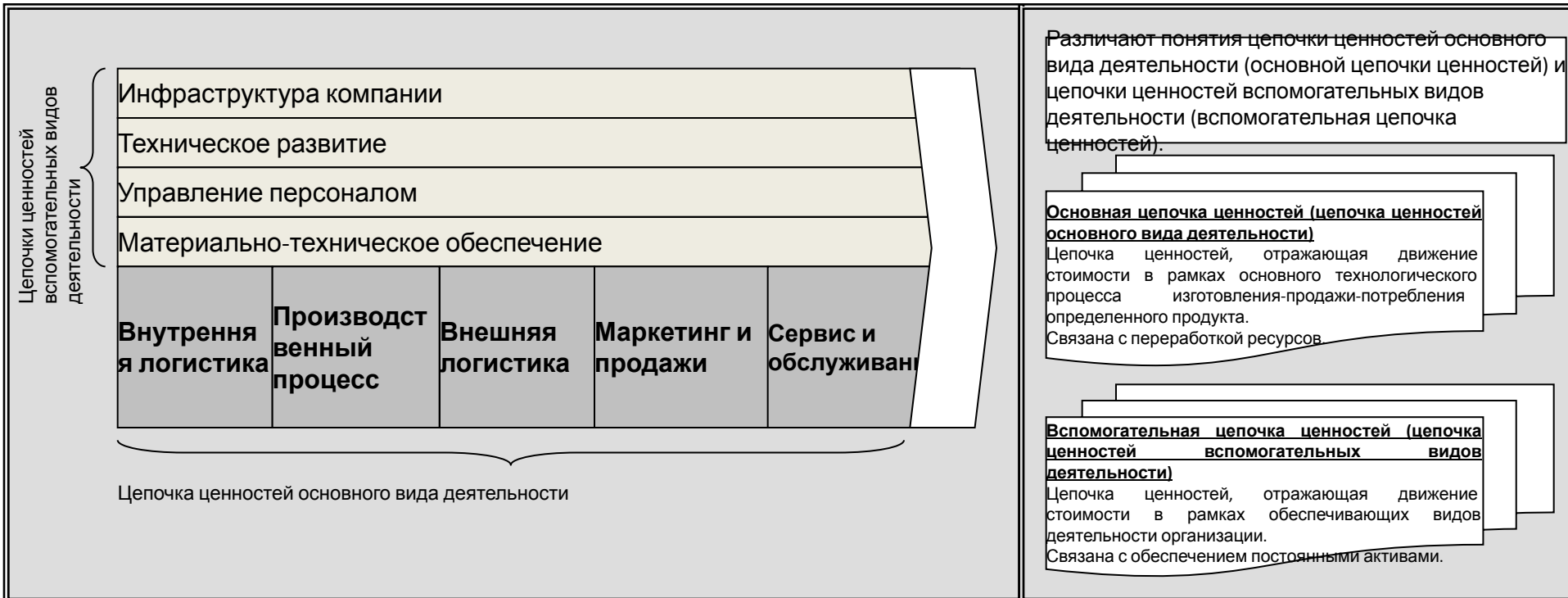
Цепочка ценностей предприятия - набор связанных между собой видов деятельности и функций, направленных на разработку, выпуск и реализацию на рынке продукта конкретного предприятия. Цепочка ценностей предприятия включает в себя совокупность операций, выполняемых поставщиками, потребителями конкретного отраслевого предприятия, а также непосредственно этим предприятием.

Внутренняя цепочка ценностей предприятия - совокупность операций, выполняемых внутри границ предприятия, направленных на выпуск и реализацию отраслевого продукта. Внутренняя цепочка ценностей предприятия включает в себя только те операции, которые выполняются непосредственно самим предприятием.



- Отраслевая цепочка ценностей одинакова для всех компаний.
- Цепочка ценностей предприятия отражает особенности группировки отдельных операций в звенья для конкретной компании, учитывает особенности выполнения операций как самим предприятием, так и его контрагентами.
- Цепочки ценностей предприятия различаются у конкурирующих фирм по составу операций, звеньев, уровню вертикальной интеграции, способам выполнения операций и др.
- Внутренняя цепочка ценностей включает только часть цепочки ценностей предприятия..

Основная и вспомогательная цепочки ценностей



Вспомогательные виды деятельности направлены на поддержку основных. Они способствуют созданию конкурентных преимуществ компании в основных видах деятельности и сглаживают слабые стороны основной цепи.

ИНФРАСТРУКТУРА

- Общее управление
- Планирование
- Финансы и бухгалтерский учет
- Юридическое обеспечение
- Отношения с государством
- Управление качеством

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

- Набор и обучение персонала
- Повышение квалификации персонала
- Оплата труда
- Мотивация персонала

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- Организация закупки;
- Доставка;
- Складирование и хранение.

ТЕХНИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Совершенствование продукта

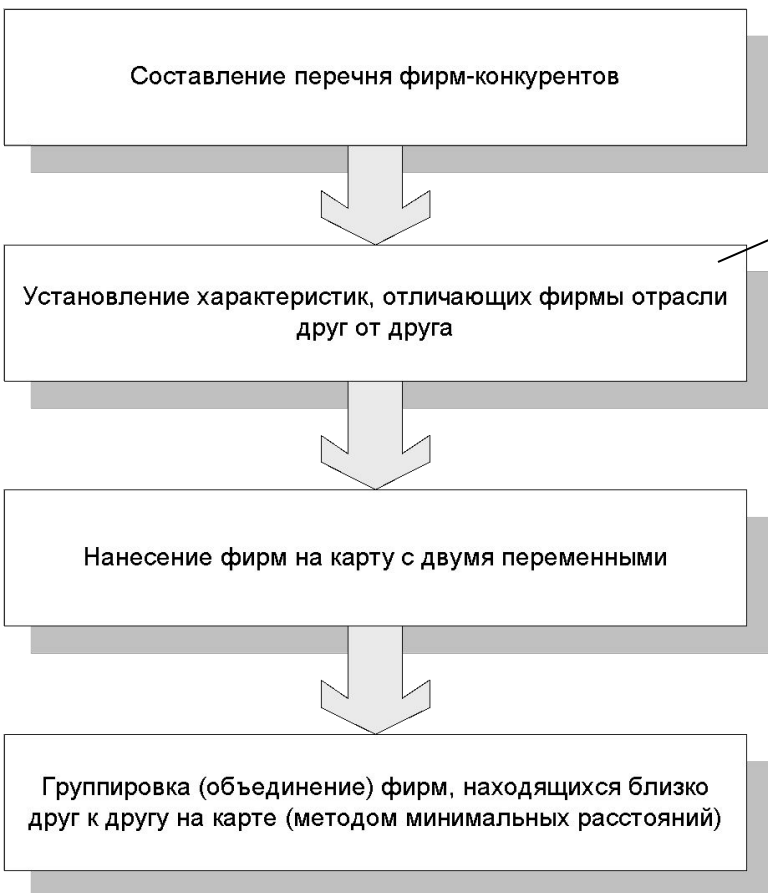
- НИР
- ОКР

Управление процессом

- Изготовление нестандартного оборудования и оснастки
- Отслеживание технологического процесса
- Разработка технологии
- Контроль качества

Построение карт стратегических групп

Стратегическая группа – условное объединение фирм, похожих друг на друга по определенным характеристикам, но отличающихся от других фирм одним или несколькими ключевыми признаками своей конкурентной стратегии



Переменные, используемые для группировки конкурентов

- Цена
- Качество
- Соотношение «цена/качество»
- Тип конкурентной стратегии
- Тип корпоративной стратегии
- Текущее (перспективное) участие в объединениях и альянсах
- Товарный ассортимент
- Новые товары и их характеристики
- Типы предлагаемых дифференцирующих свойств и качеств товара
- Рекламные/маркетинговые мероприятия
- Структура затрат
- Сегменты потребительского рынка
- Географический охват рынка
- Направления НИОКР
- Частота обновления продуктов (количество новых продуктов, выводимых на рынок)
- Патентование (типы патентов, количество объектов патентования, объекты патентования)
- Характер организации производства (тип производственной системы)
- Доля рынка
- Использование товарных и торговых марок
- Схемы сбыта продукции
- Каналы распределения продукции
- Организационно-правовые формы предприятий
- Производственные мощности
- Методы оплаты продукции
- Финансовая стратегия
- Объем продажи продукции (выполняемых работ, услуг)
- Численность работников
- Парк оборудования
- Используемые технологии

Анализ карт стратегических групп. Барьеры межгрупповой мобильности

Барьеры входа в отрасль

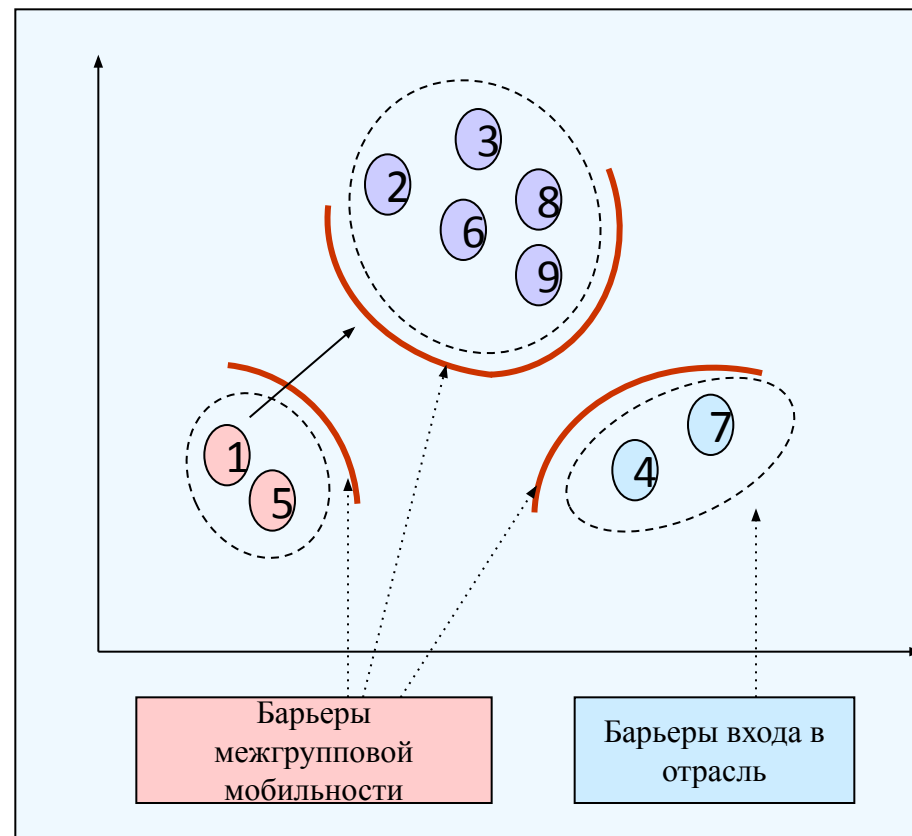
Барьеры мобильности между группами

Предотвращение появления в отрасли новых конкурентов

Усиление конкурентной структуры и затруднение возможности перехода фирм в новую стратегическую группу

Барьеры мобильность между группами:

1. Особенная структура издержек внутри группы.
2. Эффекты масштаба, объема, размера, обучения на опыте межгруппового уровня.
3. Дифференциация продукта (услуги).
4. Инвестиции, связанные с переходом в новую группу.
5. Доступ к внутригрупповым каналам распределения.
6. Вертикальная интеграция или диверсификация, создающая внутригрупповые преимущества.
7. Интенсивность капитальных вложений в усиление конкурентной позиции.
8. Наличие уникальных технологий.
9. Благоприятное влияние макрофакторов.



- Состав стратегических групп с течением времени изменяется.
- Барьеры межгрупповой мобильности с течением времени изменяются.
- Барьеры межгрупповой мобильности могут быть преодолены конкурентами.
- Большие шансы на преодоление межгрупповых барьеров имеют имитаторы, а не инноваторы.

Анализ карт стратегических групп. Факторы влияния на внутригрупповую конкуренцию

Слабая конкуренция

Количество фирм внутри группы незначительно

Доли рынка предприятий внутри группы сопоставимы. Компании вытесняют друг друга

Уровень концентрации предприятий высокий. Конкуренция близка к олигополистической

Расстояние между предприятиями группы высокое. Часто наблюдается более близкое расстояние между отдельными предприятиями разных групп

Стоимость входа в стратегическую группу низка. Ресурсы тратятся на удержание групповых барьеров.

Фирмы не используют наступательные стратегии. Стремятся уйти от конкуренции.

Число фирм в стратегической группе

Распределение долей рынка внутри группы

Уровень концентрации внутри группы

Стратегическое расстояние между фирмы внутри группы

Стоимость входа в стратегическую группу

Способность внедрить конкурентную стратегию в условиях активной конкуренции

Интенсивная конкуренция

Количество фирм внутри группы значительно

Доли рынка предприятий внутри группы сопоставимы. Компании вытесняют друг друга

Уровень концентрации предприятий средний или низкий. Конкуренция близка к олигополистической или чистой.

Расстояние между предприятиями группы очень мало. Наблюдается высокий уровень внутригруппового единства

Стоимость входа в стратегическую группу высока. Ресурсы тратятся на внутригрупповую конкуренцию.

Существуют компании быстро внедряющие новые конкурентные стратегии и ведущие отраслевое наступление. Либо стратегии очень похожи.

Последствия интенсивной внутригрупповой конкуренции

Активная конкуренция

Активная конкуренция требует вложения большого объема ресурсов в осуществление непосредственных атак на конкурентов или обороны от их действий, связанных с попытками вытеснения из группы (или с рынка в целом). В этой связи большое внимание менеджмента компаний уделяется отслеживанию действий конкурентов и созданию стратегии внутригруппового выживания, а существенная часть ресурсов фирмы отвлекается не на решение текущих задач, а на противодействие конкурентам внутри группы.

+: Фирма становится адаптивной и может эффективно работать на рынках с менее интенсивной конкуренцией
+: компании из других групп не стремятся к входу в группу

-: Отвлечение времени и ресурсов на внутригрупповую конкуренцию
-: Избыточное фокусирование на внутригрупповых проблемах, отсутствие реакции на пассивную межгрупповую и межотраслевую конкуренцию;
-: Оценка перспективы развития через призму стратегической группы, сужение круга анализа перспективных возможностей

Замещение конкуренции координацией

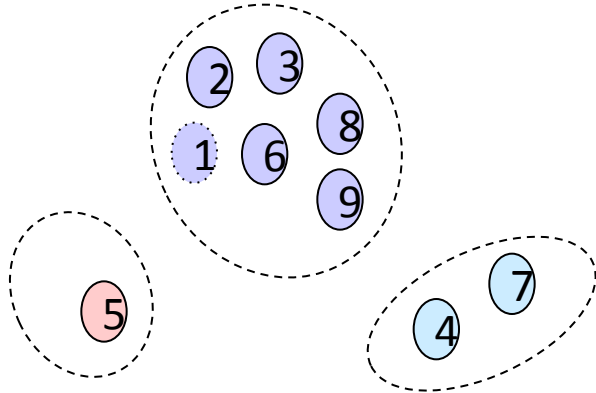
Похожесть предприятий и их конкурентных стратегий приводит к полному отказу от активной конкуренции и к кооперированию компаний в различных формах:
 Горизонтальным альянсам с целью конкуренции с другими стратегическими группами;
 Конкурентному сговору с целью разделения рынка и создания повышенных барьеров входа на рынок группы;
 Конкурентному сговору с целью использования экономической силы поставщиков и потребителей;
 Переключению внимания на побочные признаки межгрупповой конкуренции и объединению усилия для использования этих признаков.

Повышение общегрупповой эффективности

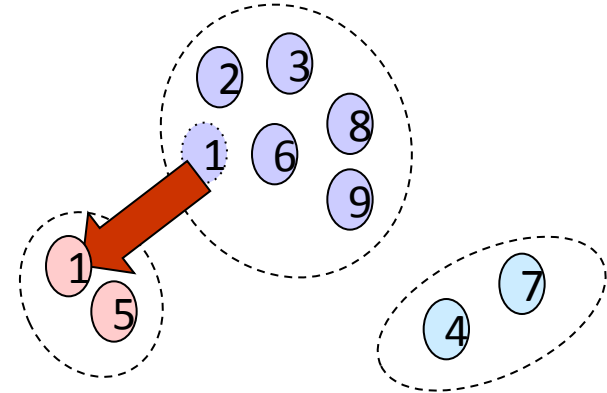
Близость предприятий внутри группы приводит к быстрому распространению информации о применении той или иной конкурентной стратегии. Улучшающие инновации, внедряемые одной из фирм группы, быстро копируются конкурентами. В результате эволюционирует вся группа, а дифференцирующие инновации не выпускают участников за пределы группы (не позволяют создать новую группу).

Выбор стратегической группы для конкуренции

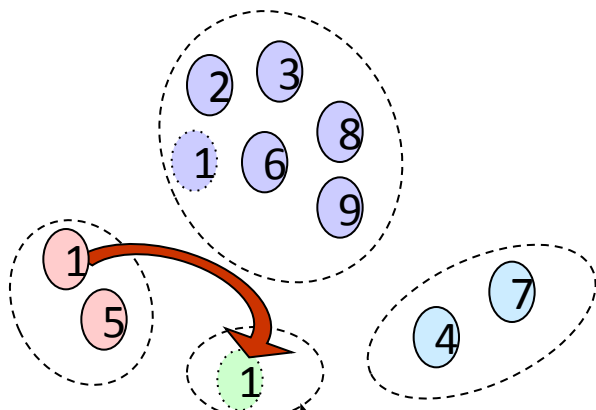
I – остаться внутри своей стратегической группы



II – перейти в лучшую стратегическую группу

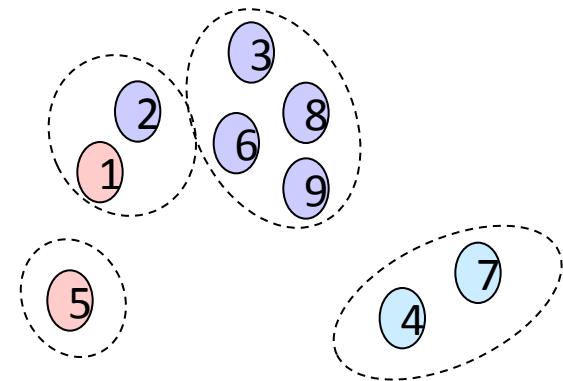


III – создать новую стратегическую группу



Новая
стратегическая
группа

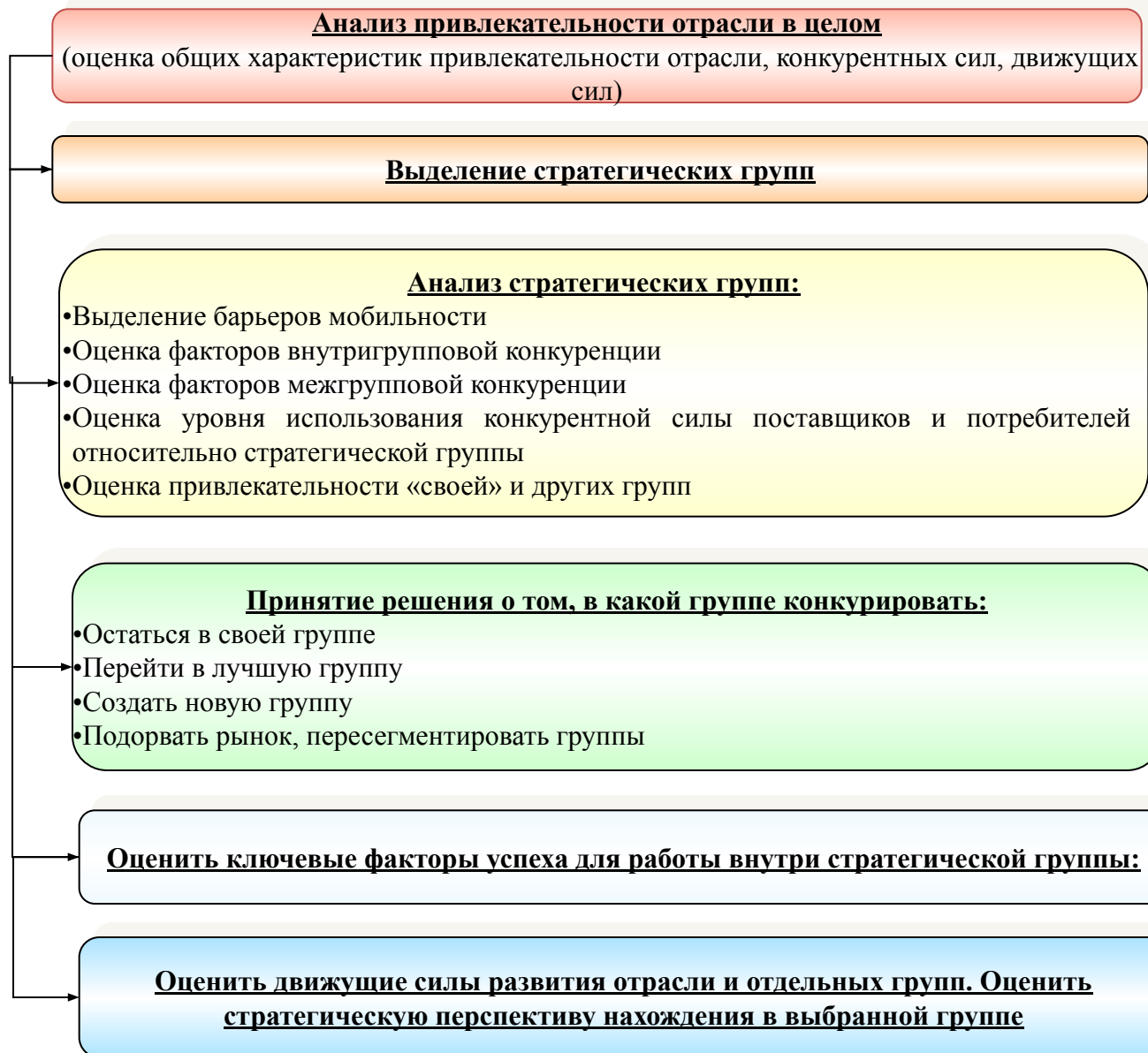
IV – изменить конкурентную структуру. Пересегментировать рынок



Выбор стратегической группы для конкуренции

Тип решения	Факторы выбора	Действия
Остаться в своей группе	<ul style="list-style-type: none"> • Внутригрупповое соперничество незначительно • Группа предоставляет большие выгоды по сравнению с другими группами (лучшая позиция, меньшее проявление конкурентных сил) • Высоки барьеры для перехода в другие (более выгодные) группы 	<p>Сохранить позицию внутри группы. Следовать внутригрупповой логике конкуренции.</p> <p>Разделить группу на более мелкие подгруппы (с более выгодными конкурентными условиями). Сместить акцент с внутригрупповой на межгрупповую конкуренцию (посредством создания иных критериев конкуренции и группировки в альянсы).</p>
Перейти в лучшую конкурентную группу	<ul style="list-style-type: none"> • Другая стратегическая группа обеспечивает лучшие позиции в бизнесе • В другой группе слабее проявляются конкурентные силы • Внутригрупповая конкуренция в другой группе менее интенсивна • Барьеры межгрупповой мобильности не очень высоки или отсутствуют 	<p>Выявить барьеры выхода из своей группы и входа в новую. Имитировать типовую стратегию предприятий, работающих в группе, для осуществления перехода. Наметить целевого конкурента в новой группе. Постепенно сокращать стратегическое расстояние до целевого конкурента (пошаговое внедрение в новую группу).</p>
Создать новую стратегическую группу	<ul style="list-style-type: none"> • Очень интенсивна конкуренция внутри своей стратегической группы • Высоки барьеры межгруппового перехода • Высока межгрупповая конкуренция • Прослеживаются потенциальные рыночные ниши, свободные от конкуренции («слепые зоны» и «голубые океаны») 	<p>Выявить ниши, временно свободные от конкуренции. Создать инновации, основанные на новых технических идеях, ценностях или отраслевом подрыве. Перейти в принципиально новую стратегическую группу на основе инновационного предложения. Создать благоприятную конкурентную ситуацию внутри группы (положительное влияние поставщиков, потребителей, отсутствие конкурентов, удаленность от заменителей). Создать и удерживать внутригрупповые барьеры входа.</p>
Пересегментировать отраслевой рынок	<p>Очень высокая близость между группами Более низкое расстояние между предприятиями разных групп, чем между предприятиями внутри одной группы. Более удобная конкуренция в новых конкурентных условиях</p>	<p>Разбить собственную стратегическую группу на подгруппы. Разбить две группы на подгруппы, осуществить слияние стратегических групп. Осуществить ликвидацию стратегической группы. Осуществить слияние стратегических групп. Полностью пересегментировать рынок..</p>

Отраслевой анализ с учётом стратегических групп



Ключевые факторы успеха в отрасли

Ключевые факторы успеха – возможности, которыми должны обладать отраслевые фирмы для успешного ведения конкурентной борьбы

Ключевые факторы успеха отличаются для различных отраслей

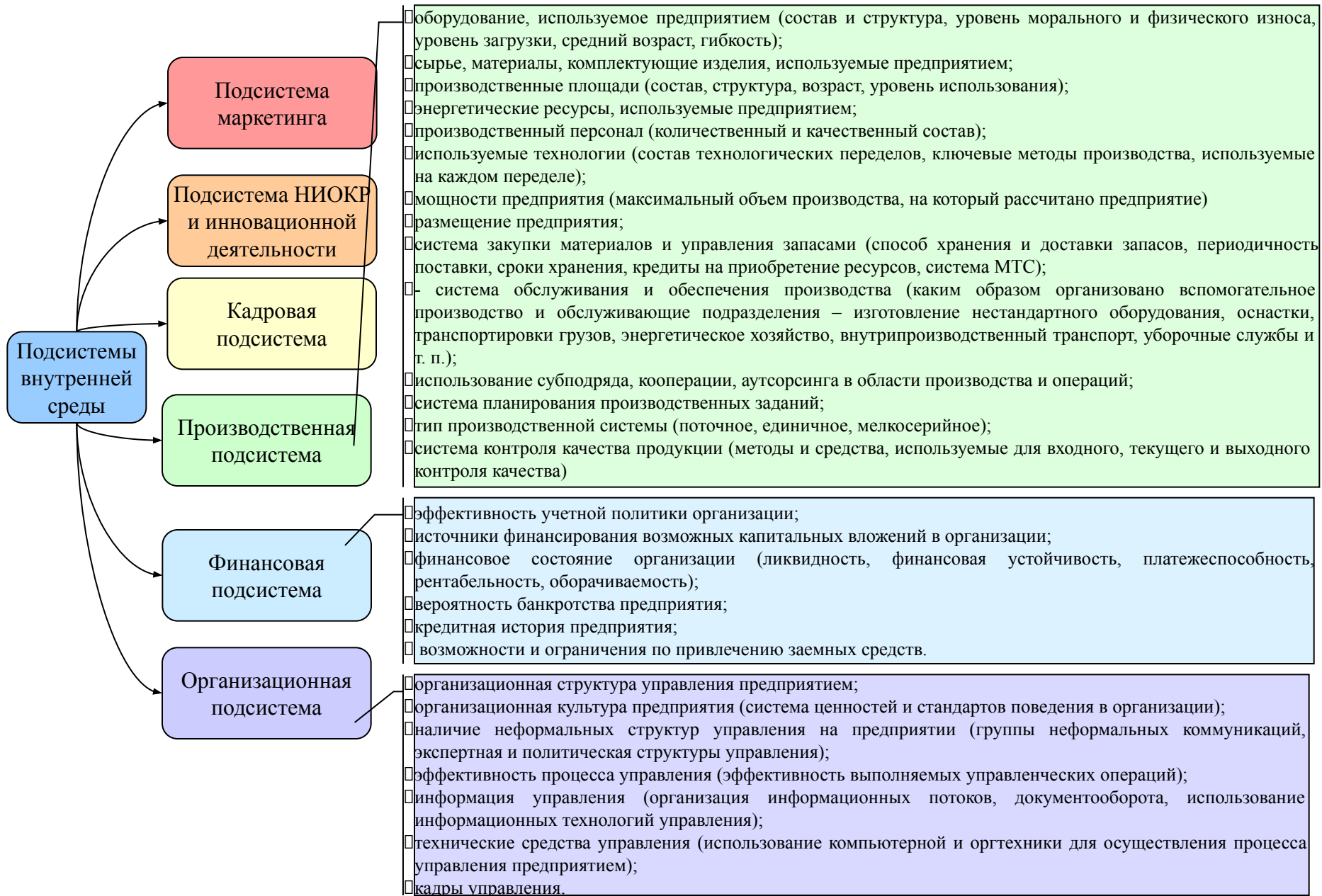
Ключевые факторы успеха в отрасли выступают основой для определения сильных и слабых сторон организации

ГРУППА	КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА
<i>КФУ, зависящие от технологии</i>	Качество проводимых НИОКР
	Возможность инноваций в производстве
	Возможность разработки новых товаров
	Степень овладения существующими технологиями
<i>КФУ, относящиеся к производству</i>	Низкая себестоимость продукции
	Качество продукции
	Высокая степень использования производственных мощностей
	Доступ к квалифицированной рабочей силе
<i>КФУ, относящиеся к реализации продукции</i>	Высокая производительность труда
	Наличие сети оптовой или розничной дистрибуции
	Низкие расходы по реализации
<i>КФУ, относящиеся к маркетингу</i>	Быстрая доставка
	Высокая квалификация сотрудников служб маркетинга
	Разнообразие моделей выпускаемой продукции
	Привлекательность упаковки
	Успешная реклама
	Наличие дополнительных услуг и послепродажного обслуживания
<i>КФУ в области управления персоналом</i>	Гарантии для покупателей
	Ноу-хау в области производства продукта
	Способность переводить новые товары из стадии разработки в стадию производства
<i>КФУ в области управления</i>	Уровень информационных систем
	Способность быстро реагировать на изменения
<i>Прочие КФУ</i>	Благоприятный имидж фирмы
	Низкие производственные затраты
	Выгодное расположение
	Доступ на финансовые рынки
	Наличие патентов

Подсистемы внутренней среды организации



Подсистемы внутренней среды организации

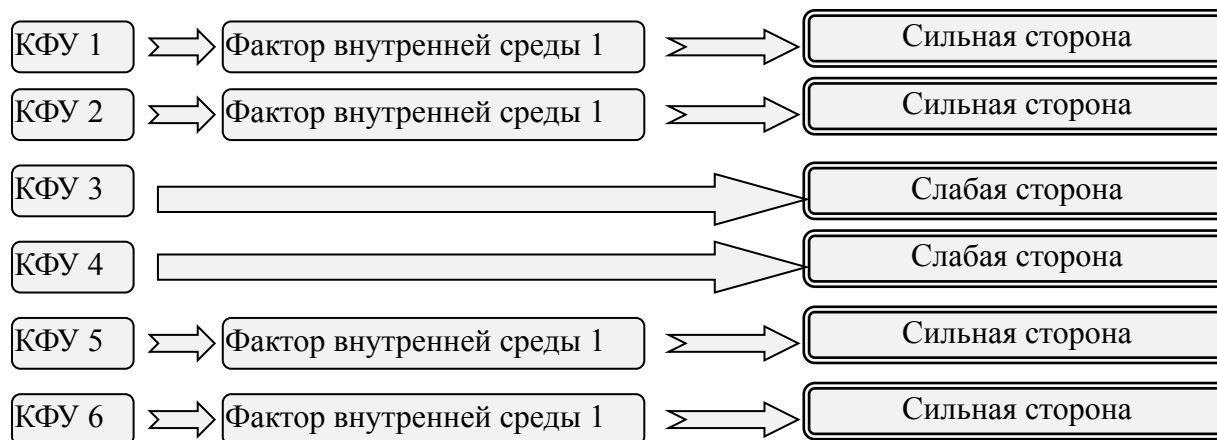


Анализ внутренней среды

Цель анализа внутренней среды предприятия – выявление сильных и слабых сторон предприятия

Сильные стороны - те характеристики потенциала предприятия, которые создают конкурентное преимущество компании на рынке, делают фирму преуспевающей в конкурентной борьбе, представляют дополнительные возможности.

Слабые стороны – такие характеристики потенциала предприятия, которые снижают конкурентное преимущество предприятия, не позволяют воспользоваться возможностями внешней среды, делают предприятие уязвимым перед конкурентами.



Решение о том, является ли фактор внутренней среды угрозой или возможностью, принимается на основе сопоставления с ключевым фактором успеха предприятия на рынке. Если внутренний потенциал соответствует ключевым факторам успеха, считается что предприятие обладает сильными сторонами. В случае несоответствия факторов внутренней среды ключевым факторам успеха, делается вывод о наличии слабых сторон потенциала предприятия

Анализ внутренней среды. Пример

Область	Факторы внутренней среды	Состояние фактора	Ключевой фактор успеха	слабая	нейтр.	сильная
Маркетинговая	Продукт	Выпускаются электроламповые телевизоры третьего поколения с выпуклым экраном, не соответствующие современному уровню (4-5 поколения).	Соответствие продукта современному уровню развития науки и техники.	+		
	Цена	На 15-20% ниже, чем у конкурентов	Низкая цена на продукцию сопоставимого качества			+
	Метод ценообразования	Используется метод «издержки+» не рассматривается ориентация на конкурентов. Ценовая политика не верна.	Приемлемая цена товара, сопоставимая с уровнем качества	+		
	Торговая марка	Торговая марка «Оникс» плохо зарекомендовала себя – товар некачественный, с низким уровнем надежности.	Известность товарной и торговой марки. Положительная репутация.	+		
	Каналы распределения продукции	Использование каналов распределения второго уровня, что приводит к удорожанию продукции.	Приемлемая цена товара, сопоставимая с уровнем качества	+		
Исследования и разработки	Научно-исследовательская база	Наличие собственной базы НИОКР	Наличие собственной конструкторской базы			+
		Использования систем автоматизированного проектирования, что приводит к сокращению сроков разработки и повышению унификации	Срок вывода нового продукта на рынок			+
	Научно-исследовательский персонал	40 человек, из которых 16 обучены проектированию современной телевизионной техники.	Наличие собственной конструкторской базы. Соответствие продукта современному уровню развития науки и техники			+

Анализ внутренней среды. Пример

Область	Факторы внутренней среды	Состояние фактора	Ключевой фактор успеха	слабая	нейтр.	сильная
Управление производством	Специализация производственных мощностей	Выпуск телевизоров третьего поколения на электролампах с выпуклым экраном	Соответствие продукта современному уровню развития науки и техники	+		
		Отсутствие опыта изготовления телевизоров четвертого поколения, что может привести к затягиванию сроков внедрения в производство новой модели.	Срок вывода на рынок инновационного продукта	+		
	Состояние производственной базы	Необходимость технического перевооружения для осуществления выпуска продукции пятого поколения	Наличие гибкой производственной системы	+		
	Гибкость производственного оборудования	Отсутствие гибкого производственного оборудования	Наличие гибкой производственной системы	+		
	Уровень загрузки производственных мощностей	Загрузка на 30% (нейтральная позиция – с одной стороны, низкая загрузка мощностей негативно влияет на деятельность предприятия, с другой стороны, это позволит организовать выпуск нового продукта без ущерба для деятельности предприятия)	Нет КФУ, соответствующего фактору		+	
Управление финансами	Финансовое состояние организации	Текущая ликвидность и обеспеченность собственными средствами существенно ниже нормы, рентабельность свидетельствует о низкой прибыли. Финансовое состояние не удовлетворительно, близкое к банкротству.	Необходимость привлечения заемных средств для реализации проекта.	+		
		Просроченная кредиторская задолженность перед крупным кредитором свидетельствует о возможности возбуждения процедуры банкротства.	Необходимость привлечения заемных средств.	+		
	Наличие источников финансирования	Отсутствие собственных источников финансирования	Финансирование за счет собственных средств	+		
	Партнерство с финансовой группой «Стрейн»	Вложение средств в развитие предприятия, разработку продукции нового поколения.	Необходимость финансирования нового проекта			+

SWOT-анализ. Основная матрица



SWOT-анализ. Вспомогательные матрицы

	<u>Сильные стороны (S)</u>				<u>Слабые стороны (W)</u>			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Возможности (O)	S1:O1	S2:O1	S3:O1	S4:O1	W1:O1	W2:O1	W3:O1	W4:O1
1.	S1:O2	S2:O2	S3:O2	S4:O2	W1:O2	W2:O2	W3:O2	W4:O2
2.	S1:O3	S2:O3	S3:O3	S4:O3	W1:O3	W2:O3	W3:O3	W4:O3
3.	S1:O4	S2:O4	S3:O4	S4:O4	W1:O4	W2:O4	W3:O4	W4:O4
4.								
Угрозы (T)	S1:T1	S2:T1	S3:T1	S4:T1	W1:T1	W1:T1	W1:T1	W1:T1
1.	S1:T2	S2:T2	S3:T2	S4:T2	W1:T2	W1:T2	W1:T2	W1:T2
2.	S1:T3	S2:T3	S3:T3	S4:T3	W1:T3	W1:T3	W1:T3	W1:T3
3.	S1:T4	S2:T4	S3:T4	S4:T4	W1:T4	W1:T4	W1:T4	W1:T4
4.								
Внутренние и внешние сравнения	S1:W1	S2:W1	S3:W1	S4:W1	O1:T1	O2:T1	O3:T1	O4:T1
	S1:W2	S2:W2	S3:W2	S4:W2	O1:T2	O2:T2	O3:T2	O4:T2
	S1:W3	S2:W3	S3:W3	S4:W3	O1:T3	O2:T3	O3:T3	O4:T3
	S1:W4	S2:W4	S3:W4	S4:W4	O1:T4	O2:T4	O3:T4	O4:T4

Пара	Описание взаимодействия	Значимость пары					Стратегическая реакция	Срок стратегической реакции
		1	2	3	4	5		
S1:O1				+				
S1:O4					+			
S2:O1						+		
S3:O1					+			
W1:O3					+			
W1:O4						+		
W3:O1		+						
W3:O4			+					
W4:O4		+						
S1:T1					+			
S2:T4						+		
S3:T2				+				
S3:T4						+		
W1:T1							+	
W1:T3			+					
W1:T4			+					
S2:W4			+					
S3:W1				+				
S3:W4				+				
O1:T3						+		
O2:T4							+	

Пары не имеющие смысла и не сочетающиеся между собой носят названия **конфликтующих пар**. Они исключаются из дальнейшего анализа.

Пары, сочетаемые между собой и вступающие во взаимодействия носят название **согласующихся (рабочих) пар**.

Пары должны рассматриваться независимо друг от друга. При рассмотрении определенной пары, все остальные факторы отбрасываются.

На основании вспомогательной матрицы SWOT-анализа выбираются наиболее часто встречающиеся реакции. Такие реакции принимаются в качестве стратегии предприятия. Выбранные стратегии ранжируются по срокам реагирования.

SWOT-анализ. Пример

ТАБЛИЦА 2.

SWOT-анализ

Проведите SWOT-анализ для чулочно-носочной фабрики

Сильные стороны	Возможности
1. Высоко квалифицированный персонал 2. Выгодное географическое размещение 3. Низкая цена продукции	1. Возможность расширения продаж на региональных рынках 2. Возможность получения льготного государственного кредита на модернизацию производства.
Слабые стороны	Угрозы
1. Устаревшее оборудование 2. Низкое качество выпускаемой продукции	1. Сезонность спроса на продукцию 2. Высокая интенсивность конкуренции со стороны иностранных производителей, предлагающих чулочно-носочные изделия высокого качества.

ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ МАТРИЦА ВЫБОРА СОГЛАСУЮЩИХСЯ ПАР

	Сильные стороны			Слабые стороны		Угрозы		
	S1	S2	S3	W1	W2	T1	T2	
Возможности	O1	S1:O1	S2:O1	S3:O1	W1:O1	W2:O1	T1:O1	T2:O1
	O2	S1:O2	S2:O2	S3:O2	W1:O2	W2:O2	T1:O2	T2:O2
Угрозы	T1	S1:T1	S2:T1	S3:T1	W1:T1	W2:T1		
	T2	S1:T2	S2:T2	S3:T2	W1:T2	W2:T2		
Слабые стороны	W1	S1:W1	S2:W1	S3:W1				
	W2	S1:W2	S2:W2	S3:W2				

Вычеркнутые пары факторов в табл. 2 – это конфликтующие пары, они исключаются из дальнейшего рассмотрения. Пары, выделенные жирным, напротив – согласующиеся. На основе этих пар будет строиться дальнейший анализ.

Для разработки стратегических альтернатив поведения организации построим вспомогательную матрицу выбора стратегических альтернатив. Она представлена в табл. 3.

В таблице описывается взаимодействие факторов, оценивается значимость взаимодействия пары по пятибалльной шкале (чем выше значимость – тем выше балл), разрабатывается стратегическая реакция. Каждой стратегической реакции присваивается код реакции. Он служит для подсчета повторяемости стратегических решений.

ТАБЛИЦА 3.

ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ МАТРИЦА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Пара	Описание взаимодействия	Оценка важности					Стратегическая реакция фирмы	Код реакции
		1	2	3	4	5		
S2:O1	Благодаря выгодному размещению можно расширить объем продаж в регионах				+		Расширение продаж через экспансию на региональных рынок	P1
S3:O1	Низкая цена продукции позволит развивать конкурентное преимущество при выводе на региональный рынок				+		Расширение продаж через экспансию на региональный рынок Использование стратегии низкоценового лидерства при проникновении на региональный рынок	P1 P2
S1:T2	Благодаря высокой квалификации персонала удастся противостоять сильным конкурентам				+		Удержание персонала на работе, адаптивное обучение для противодействия	P3

ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ ЧУЛОЧНО-НОСОЧНОЙ ФАБРИКИ

Основная матрица SWOT-анализа представлена в исходных данных. Пронумеруем основные сильные стороны, угрозы и возможности внешней среды для упрощения дальнейшего проведения анализа. Составим таблицу 1.

ТАБЛИЦА 1.

ОСНОВНАЯ МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	
S1	Высококвалифицированный персонал	Возможность расширения продаж на региональном рынке	O1
S2	Выгодное географическое размещение	Возможность получения льготного государственного кредита на модернизацию производства	O2
S3	Низкая цена продукции		
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		УГРОЗЫ	
W1	Устаревшее оборудование	Сезонность спроса на продукцию	T1
W2	Низкое качество выпускаемой продукции	Высокая интенсивность конкуренции со стороны иностранных производителей, предлагающих чулочно-носочные изделия высокого качества	T2

На первом шаге анализа необходимо определить согласующиеся (рабочие) пары, которые будут приняты к дальнейшему рассмотрению, и конфликтующие пары – те пары факторов, которые не вступают во взаимодействие между собой. Для классификации рабочих и конфликтующих пар необходимо составить вспомогательную матрицу выбора согласующихся пар¹. Вспомогательная матрица представлена в табл. 2.

SWOT-анализ. Пример

S3:T2	Низкая цена позволит эффективно противодействовать конкурентам, основываясь на низкоценовом лидерстве.				+	Сохранение стратегии низкоценового лидерства	P2
S1:W1	Высокая квалификация персонала сглаживает недостатки устаревшего оборудования, так как персонал обладает навыками устранения и предотвращения неисправностей				+	Поддержание высокой квалификации персонала	P3
S3:W1	Поломки оборудования и необходимость частого ремонта могут привести к потере преимущества по цене – удорожанию продукции				+	Замена или модернизация оборудования	P4
S1:W2	При наличии высококвалифицированного персонала предприятие выпускает некачественную продукцию, следовательно существует недостаток других составляющих потенциала предприятия.				+	Поиск резервов в материальной и информационной сфере для повышения качества продукции	P5
S3:W2	Низкое качество продукции, с одной стороны, подрывает преимущество предприятия по цене, с другой стороны, предприятие может воспользоваться ценовой дифференциацией				+	Повышение качества до среднего уровня конкурентов. Использование ценовой дифференциации	P5 P2
W1:O1	Устаревшее оборудование может стать препятствием расширению объемов продаж, так как на нем не удастся увеличить объем выпуска.				+	Расширение продаж и увеличение объемов производства посредством закупки нового оборудования.	P4
W2:O1	Низкое качество продукции может стать препятствием расширению продаж на региональном рынке				+	Повышение качества продукции до уровня не ниже, чем у конкурентов	P5
W1:O2	За счет получения кредита можно устранить слабую сторону и модернизировать (заменить оборудование). Однако, низка вероятность получения кредита.				+	Модернизация или замена устаревшего оборудования за счет средств льготного кредита	P4
W1:T2	Устаревшее оборудование не позволяет предприятию противостоять конкурентам с лучшей технической оснащенностью. Предприятие может утратить рыночную позицию				+	Повышение качества продукции до уровня не ниже, чем у конкурентов	P4

W2:T2	Низкое качество продукции создает отставание от конкурентов, может привести к потере рыночной ниши				+	Повышение качества продукции до уровня не ниже, чем у конкурентов	P5
T2:O1	Иностранные конкуренты могут провести экспансию на региональные рынки и занять там лидирующие позиции				+	Опережение конкурентов по срокам выхода на региональные рынки. Создание конкурентных преимуществ для региональных рынков	P6

В процессе SWOT-анализа было выделено 6 стратегических реакций. Ранжирование этих реакций по количеству совпадений при анализе различных пар представлено в табл. 4.

ТАБЛИЦА 4.

РАНЖИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕАКЦИЙ ПО КОЛИЧЕСТВУ СОВПАДЕНИЙ

Код РЕАКЦИИ	Частота (КОЛИЧЕСТВО СОВПАДЕНИЙ)	СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ
P4	4	Модернизация или замена устаревшего оборудования, в том числе за счет средств государственного кредита
P5	4	Повышение качества продукции до уровня не ниже, чем у конкурентов.
P2	3	Использование стратегии низкоценового лидерства
P1	2	Расширение продаж через экспансию на региональные рынки
P3	2	Удержание персонала, повышение квалификации и адаптивности
P6	1	Опережение конкурентов по срокам выхода на региональный рынок

Таким образом, стратегическая реакция предприятия должна быть в первую очередь направлена на повышение качества продукции до конкурентоспособного уровня посредством замены (модернизации) оборудования.

После обеспечения преимущества по качеству предприятие должно упрочить позиции низкоценового лидерства.

Экспансия на региональный рынок и поддержание квалификации персонала могут быть применены лишь после создания конкурентных преимуществ.