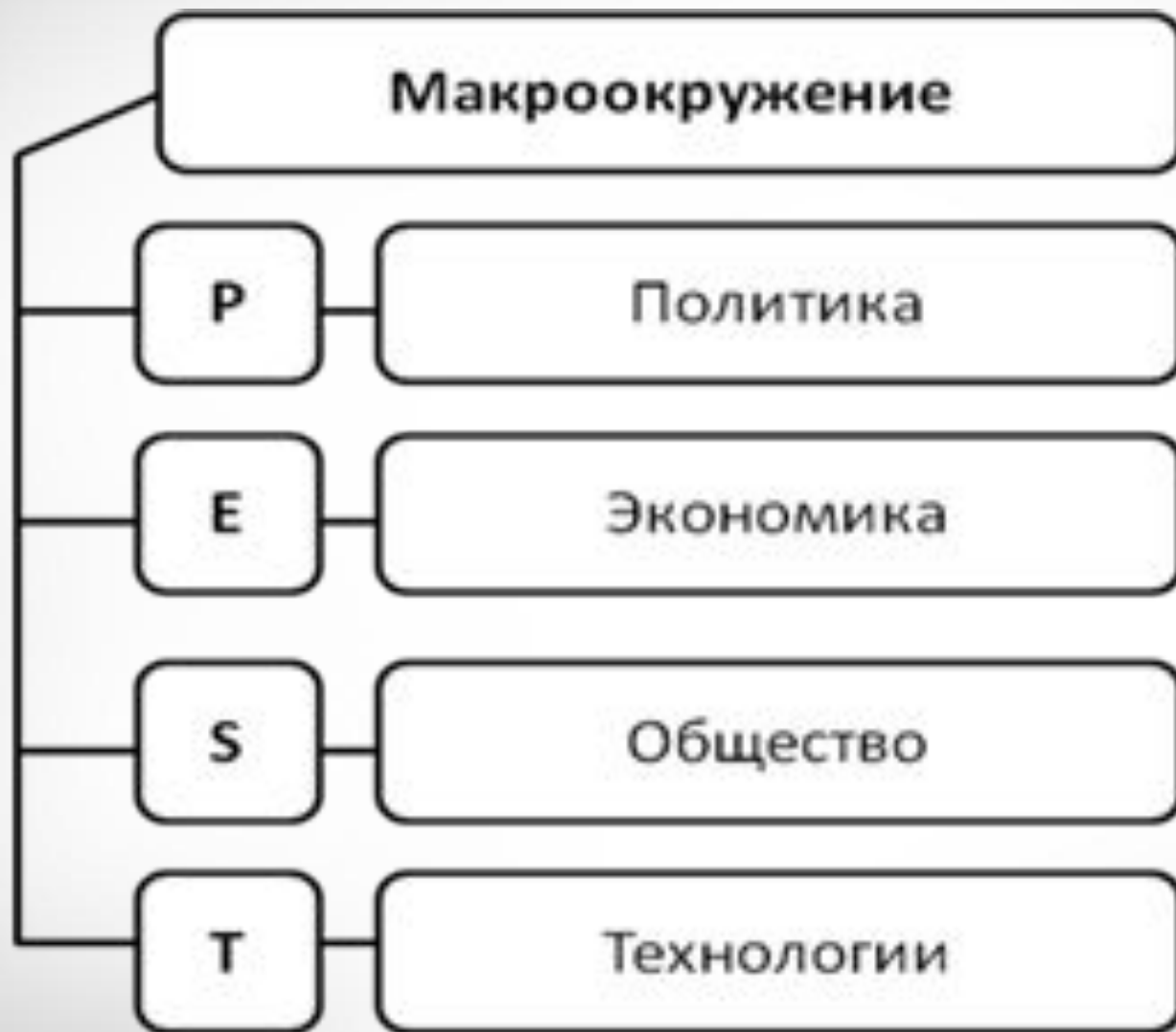


# Стратегический анализ: макроокружение



# PEST-анализ



# PEST-анализ

- **политические** факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
- состояние **экономики** (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?
- **социально-культурные** особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?
- **научно-техническая среда** (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?



# Отраслевой анализ

определение доминирующих в отрасли  
экономических характеристик



определение движущих сил в отрасли



# Доминирующие экономические характеристики отрасли

Темпы роста отрасли

Природа самого продукта

Входные барьеры

Уровень прибыльности

Появление новичка в отрасли

Выходные барьеры

Уровень постоянных издержек

Количество фирм и рыночных ниш

Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании

Уровень дифференциации

# Определение основных движущих сил отрасли



# Стратегический анализ: микроокружение



# Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)





# 1. Риск входа потенциальных конкурентов

*Экономия на  
масштабе*

*Доступ к каналам  
распределения*

*Дифференциация  
продукта*

*Политика  
правительства*

*Потребность в  
капитале*

*Прогноз в отношении  
реакции  
существующих в  
отрасли конкурентов*



## 2. Соперничество существующих в отрасли компаний

Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы

Рост количества конкурирующих компаний

Лояльность потребителей к торговой марке

Замедление спроса на продукцию

Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов

Снижение цен и иные увеличения объемов продаж

Успешность применения стратегических действий

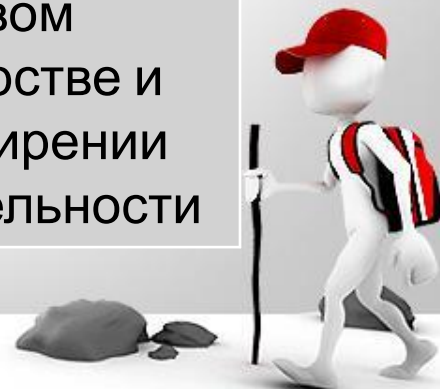
Большие различия между компаниями-участниками

Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний



## 2. Соперничество существующих в отрасли компаний

		<i>Условия спроса</i>	
		<i>спад спроса</i>	<i>рост спроса</i>
<i>Барьеры входа</i>	<i>высокие</i>	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	<i>низкие</i>	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности



### 3. *Возможность покупателей «торговаться»*

поставляющая отрасль  
состоит из многих малых  
компаний, а покупателей мало

отрасль зависит от отдельных  
покупателей в большей части  
своей деятельности

экономически для  
покупателей приобретения у  
разных компаний равнозначны

покупатели делают закупки в  
больших количествах

промежуточные покупатели  
получают небольшую прибыль

продукция, предоставляемая  
отраслью-поставщиком, не  
влияет на качество товаров и  
услуг промежуточных  
покупателей



# 4. Возможность поставщиков «торговаться»

продукт имеет мало заменителей, важен для компании

потребители не являются важными клиентами

покупающие компании неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад

группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли

поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой

компаниям обходится дешевле покупка продукции, чем ее производство

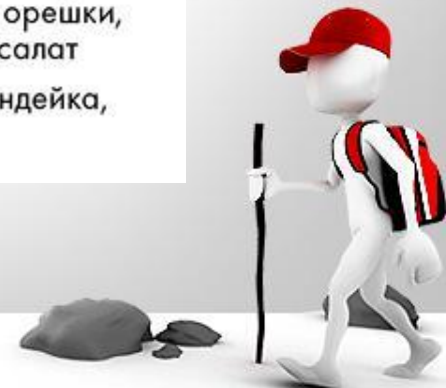


# 5. Угроза заменяющих продуктов

## Что нужно организму?



Чего хочется	Чего не хватает	Чем заменить
Копчёностей 	Жиров	 1-2% йогурты, ряженка, кефир
Пива (кваса) 	Азота	 Рыба, орехи
Газировки или жирного 	Кальция	 Молодой сыр, кунжут, молодой картофель, брокколи
Кофе 	Фосфора и серы	 Молоко, клюква, семечки
Шоколада 	Магния	 Гречка, кешью, кедровые орешки, листовой салат
Мороженого 	Триптофана, кальция	 Кролик, индейка, куры



# карта стратегической группировки

**ЦЕНА / КАЧЕСТВО + ИМИДЖ**



# Оценка действия соперничающих компаний





# Оценка действия соперничающих компаний

*Стратеги  
ческие  
претензи  
и*

*Цели по  
размерам  
рынка*

*Конкуренц  
ия позиция*

*Конкурен  
тная  
стратегия*



# Оценка действия соперничающих компаний

*Стратеги  
ческие  
претензи  
и*

*Цели по  
размерам  
рынка*

*Конкуренц  
ия позиция*

*Конкурен  
тная  
стратегия*



# Определение ключевых факторов конкурентного успеха

Факторы,  
связанные с  
технологией

Факторы,  
связанные с  
квалификацией

Факторы,  
связанные с  
производством

Факторы,  
связанные с  
возможностями  
организации

Факторы,  
связанные с  
распределением

Факторы,  
связанные с  
маркетингом



# Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.)

2. Движущие силы

3. Конкурентный анализ

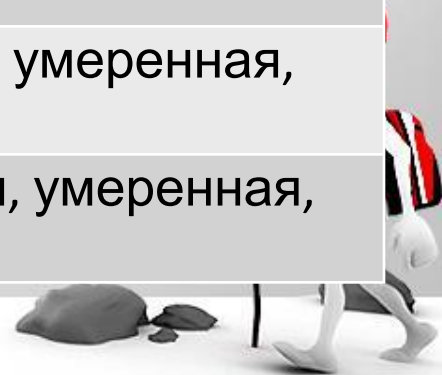
3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции)

3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа)

3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему)

3.4. Способность поставщиков "торговаться" (сильная, умеренная, слабая/почему?).

3.5. Способность потребителей "торговаться" (сильная, умеренная, слабая/почему?)



# Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

## 4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп

4.1. Благоприятное позиционирование (почему?)

4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?)

## 5. Конкурентный анализ

5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов

5.2. Кого наблюдать и почему?

## 6. Ключевые факторы успеха

## 7. Перспективы отрасли и общая привлекательность

7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной

7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной

7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы

7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные)

