Тема: Анализ внешней среды организации

3.1. Анализ макроокружения

3.2. Анализ непосредственного окружения

3.3. Методы стратегического анализа среды

3.4. Отраслевой и конкурентный анализ

*3.1. Анализ макроокружения*

Современные экономические условия, которые характеризуются динамичностью и сложностью конъюнктуры рынка, усилением конкурентной борьбы, быстрыми и непредсказуемыми изменениями законодательства, обусловили развитие стратегического подхода к анализу внешней и внутренней среды.

Проведя анализ внешней и внутренней среды, руководители отбирает наиболее важные для организации факторы – стратегические факторы. Стратегические факторы – это факторы развития внешней среды, которые, во-первых, имеют вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации. Хорошо проведенный управленческий анализ, дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии организации. Вместе с тем, стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором работает или будет работать организация, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сторон является отличительной чертой стратегического управления.

При анализе внешней среды изучают изменения, которые могут воздействовать на текущую стратегию организации, факторы угроз и возможностей для выбранной стратегии. Анализ внешней среды организации в соответствии с рекомендациями по выбору миссии целесообразно начинать с анализа непосредственного окружения и в первую очередь с потребителей.

Дальнее окружение определяет условия для деятельности любой организации отрасли. Главное при анализе – выявить наиболее важную для данной отрасли тенденцию.

*Анализ правовой среды* предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли. При изучении государствено-политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров. Чтобы успешно работать в длительной перспективе любое предприятие должно владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами. Главными факторами, которые приводят к необходимости изменения технологии производства товаров или услуг, являются спрос на продукт и конкуренция. При анализе *экономической среды* выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль. Анализ *социальной среды* предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов и т.д.), структуры потребностей, стиля жизни, привычек и традиций, возможных тенденций в их развитии. Изучение *экологической среды* позволяет учесть климатические и географические особенности страны и региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Анализ внешней среды должен определить, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации. Анализ внешней среды должен дать перечень внешних опасностей и возможностей, ранжированных по степени воздействия на организацию.

Таблица -Факторы внешней среды косвенного воздействия (макроокружение)

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор макросреды | Характеристика фактора |
| 1. политическая ситуация | 1. стабильность демократических преобразований в стране 2. вероятность возврата к прошлой политической системе 3. криминальная обстановка в стране 4. количество политических фракций в законодательной власти |
| 2. экономическая ситуация | 1. среднегодовые темпы инфляции 2. удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны 3. тенденции изменения внешнеэкономических связей 4. структура распределения доходов населения 5. уровень развития финансовой системы страны 6. удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции предприятий страны 7. удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции предприятий страны 8. стабильность валюты страны |
| 3. социально – демографические факторы | 1. продолжительность жизни населения страны 2. жизненный уровень населения станы 3. рождаемость и смертность населения страны 4. структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, образованию, удельному весу одиноких, удельному весу служащих, студентов, пенсионеров 5. структура населения по доходу 6. миграция населения 7. перспективность городов |
| 4. экологические факторы | 1. параметры экосистемы страны 2. затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы |
| 5. природно-климатические | 1. оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе 2. интенсивность извлечения природных ресурсов из недр 3. характеристика климатических факторов страны 4. дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны 5. степень использования вторичных ресурсов |
| 6. научно-техническое развитие | 1. уровень автоматизации производства в машиностроении страны 2. удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества 3. удельный вес профессоров, докторов наук в численности работающих страны 4. фондовооруженность труда ученого 5. показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны 6. уровень компьютеризации страны 7. характеристика системы информации страны 8. экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя ВУЗа, в долл. США |
| 7. культурные факторы | 1. средний уровень образования населения страны 2. отношение людей к окружающему миру 3. тенденции развития культурных ценностей страны 4. национальные традиции общества 5. обеспеченность населения объектами культуры |

*3.2 Анализ микроокружения*

*Потребители* – отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны. Основная задача при анализе потребителей – выявить целевую группу и удовлетворить ее потребности лучше, чем конкурент. При этом необходимо концентрировать свои сильные стороны на слабом участке конкурента и постоянно искать неудовлетворенную потребность. При анализе потребителей также выясняют: каковы уровень спроса на продукцию отрасли и покупательная способность потребителей, какие требования по качеству продукции предъявляются, умение потребителей ориентироваться в продукции отрасли и т. д.

Характеристики профиля покупателя:

* географическое местоположение;
* демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
* социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
* отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, организация также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга (=> замена сильного в торговле на более слабого).

Факторы, определяющие торговую силу покупателя:

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* объем закупок, осуществляемых покупателем;
* уровень информированности покупателя;
* наличие замещающих продуктов;
* стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Важно обратить внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

Зная сильные и слабые стороны *конкурентов*, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. А, следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества. Необходимо концентрировать свои сильные стороны против слабых у конкурентов. Анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме.

1. Общая характеристика сферы деятельности: на какой ступени развития она находится, насколько спрос зависит от цен, какие стратегии используются.

2. Классификация конкурентов (активные, пассивные, потенциальные, конкуренты по продукции, сбыту, цене, коммуникациям).

3. Определяется количество конкурентов в отрасли, размер предприятий конкурентов, совокупная доля 3-х крупнейших фирм на рынке в процентах, основной конкурент, особые услуги предлагаемые конкурентами, сильные и слабые места конкурентов.

4. Анализ деятельности главного конкурента: цели и стратегия конкурента, характеристика продукта, гибкость структуры, организация логистики, возможности маркетинга, производственный потенциал, финансовые возможности, экономические показатели, уровень НИР, внедренческий потенциал, система управления, качество руководящих кадров, культура фирмы, система мотивации и контроля, ноу-хау, местоположение, и т. п., сильные и слабые стороны конкурента.

5. Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов заменителей. Она определяется входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий. Входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, уровень необходимых вложений в НИР, размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков. Потенциал ответных мер существующих предприятий характеризуется возможностями старых предприятий, степенью связи существующих предприятий с отраслью, от которой они не могут отказаться без значительной выгоды, возможностью потери прибыли старыми предприятиями, традиции встречать любое вторжение в данную отрасль. Возможность появления продуктов заменителей ограничивает отраслевой потенциал прибыли, что может привести к ценовому давлению на существующие продукты.

*Поставщики* представляют собой отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально техническое обеспечение производственной и научнотехнической деятельности фирмы. К ограничениям, которые возникают с их стороны можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия. Чем сильнее власть поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Необходимо построить такие отношения с поставщиками, которые обеспечивали бы организации максимум силы при взаимодействии с ними. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

* уровень специализированности поставщика;
* величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
* степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

Первоочередные для анализа характеристики поставщиков:

* стоимость поставляемого товара;
* гарантия качества поставляемого товара;
* временной график поставки товаров;
* пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

*Контактные аудитории* могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, ее привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций и облигаций.

*3.3 Методы стратегического анализа среды*

По признаку объекта исследования методы стратегического анализа можно классифицировать по следующим направлениям, представленным на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 – Классификация методов стратегического анализа по объекту исследования

*SWOT-анализ* – это комплексный метод для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности и сформулировать рекомендации по разработке стратегии организации. Недостатки данного метода стратегического анализа следующие [18, с. 104]:

* жесткие требования к полноте, актуальности и достоверности информации.

опасность получения длинного списка только общих рекомендаций по стратегии развития организации.

Возможности:

* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии;
* увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
* добавление сопутствующих продуктов;
* вертикальная интеграция;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* самодовольство среди конкурирующих фирм;
* ускорение роста рынка.

Угрозы:

* возможность появления новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* замедление роста рынка;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастающее конкурентное давление;
* рецессия и затухание делового цикла;
* возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
* изменение потребностей и вкуса покупателей;
* неблагоприятные демографические изменения.

(Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.)

Сильные стороны:

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
* возможность получения экономии от роста объема производства;
* защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

* нет ясных стратегических направлений;
* ухудшающаяся конкурентная позиция;
* устаревшее оборудование;
* более низкая прибыльность потому, что …;
* недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
* отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
* плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
* мучение с внутренними производственными проблемами;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* отставание в области исследований и разработок;
* очень узкая производственная линия;
* слабое представление о рынке;
* конкурентные недостатки;
* ниже среднего маркетинговые способности;
* неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

(Организация может дополнить эти списки.)

Методология

* Выявление сильных и слабых сторон внутри организации
* Выявление угроз и возможностей со стороны внешней среды
* Установление связи между ними, которые могут быть использованы для определения стратегии.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности 1.  2.  3.  … | Угрозы 1.  2.  3.  … |
| Сильные стороны 1.  2.  3.  … | Поле СИВ | Поле СИУ |
| Слабые стороны 1.  2.  3.  … | Поле СЛВ | Поле СЛУ |

Рисунок 3.2 - Матрица *SWOT*

##### Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность использования возможности** | Влияние возможности | | |
| сильное | умеренное | малое |
| Высокая | ПОЛЕ ВС | ПОЛЕ ВУ | ПОЛЕ ВМ |
| Средняя | ПОЛЕ СС | ПОЛЕ СУ | ПОЛЕ СМ |
| Низкая | ПОЛЕ НС | ПОЛЕ НУ | ПОЛЕ НМ |

Возможности:

ВС, ВУ, СС – имеют большое значение для организации, их надо обязательно использовать;

НС, СУ, ВМ – можно использовать, если имеется достаточное количество ресурсов;

СМ, НУ, НМ – практически не заслуживают внимания организации.

##### Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вероятность реализации угрозы** | Возможные последствия | | | |
| разрушение | критическое состояние | тяжелое состояние | "легкие ушибы" |
| Высокая | ПОЛЕ ВР | ПОЛЕ ВК | ПОЛЕ ВТ | ПОЛЕ ВЛ |
| Средняя | ПОЛЕ СР | ПОЛЕ СК | ПОЛЕ СТ | ПОЛЕ СЛ |
| Низкая | ПОЛЕ НР | ПОЛЕ НК | ПОЛЕ НТ | ПОЛЕ НЛ |

* ВР, ВК, СР - большая опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения;
* ВТ, СК, НР - должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке;
* НК, СТ, ВЛ - внимательный и ответственный подход к их устранению;
* СЛ, НТ, НЛ - отслеживать их развитие.

*При PEST-анализе* выявляются и анализируются политические, экономические, социальные, технологические и рыночные аспекты внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации. Недостатком данного метода анализа является ограничение факторов, подлежащих анализу (например, международные факторы не учитываются).

Это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

*Политический фактор.* Главный политический вопрос — это вопрос о власти. Центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации.

Анализ *экономического аспекта* внешней среды организации позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства конкретных организаций это является важнейшим общим условием их деловой активности.

*Социальная компонента* внешней среды в наибольшей степени связана с формированием потребительских предпочтений населения.

Значение *технологического фактора.* В современных условиях быстрых технологических изменений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным продуктом.

Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: "пять" - сильное воздействие, серьезная опасность; "единица" - отсутствие воздействия, угрозы.

Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. ). Оценке присваивается знак «+», если фактор относится к категории «возможности фирмы» и знак «-» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме».

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

*Пример PEST-анализа*

| **Политический** | **Экономический** | **Социальный** | **Технологический** |
| --- | --- | --- | --- |
| Регулятивная среда и гарантии | Экономический рост | Распределение доходов | Государственные расходы на научные исследования |
| Налоговая политика | Процентные ставки и кредитно-денежная политика | Демографические показатели, темпы роста населения, распределение по возрастным группам | Фокус отрасли на технологическое развитие |
| Регулирование и ограничения международной торговли | Государственные расходы | Трудовая/социальная мобильность | Новые изобретения и развитие |
| Законодательство, обеспечивающее принудительное осуществление условий договора Защита потребителя | Политика в отношении безработицы | Изменения в стилях жизни | Динамика передачи технологий |
| Трудовое право | Налогообложение | Отношения к работе/карьере и отдыху  Предпринимательский дух | Жизненный цикл и скорость технологического устаревания |
| Правительственная организация/отношение | Валютные курсы | Образование | Использование энергоресурсов и затраты |
| Регулирование конкуренции | Уровень инфляции | Мода, увлечения | Изменения в IT |
| Политическая стабильность | Стадия экономического цикла | Сознание благополучия и благосостояния, чувство безопасности | Изменения в Internet |
| Правила безопасности | Ожидания потребителей | Жизненные условия | Изменения в мобильных технологиях |

*ETOM-анализ.*

Аббревиатура «ETOM» Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Группы факторов** | **События/**  **факторы** | **Угроза**  **( - )** | **Возможность**  **( + )** | **Вес**  **(1 – 5)** | **Важность / воздействие**  **( 1 – 15)** | **Влияние на стратегию компании** |
| Экономические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Социально - культурные | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Демографические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Географические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Политические и юридические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Технологические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Конкурентные | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Всего (-) |  |  |  |  |  |  |
| Всего (+) |  |  |  |  |  |  |

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное).

Воздействие фактора – от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –15 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей.

*SPACE-анализ* – это многокритериальный метод для определения стратегического положения организации и оценки влияний на основе оценки привлекательности сферы деятельности, а также способности организации конкурировать на рынках.

*SPACE-анализ* дает возможность выявить сильные и слабые стороны предприятия на данном рынке, а также возможные угрозы со стороны конкурентов, наметить меры их упреждения.

Стратег должен уметь оценивать наиболее выгодное стратегическое положение компании, привлекательность сферы ее бизнеса, способность конкурировать на рынках. Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий ( SPACE ).

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

**Факторы стабильности обстановки (ES ):**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологические изменения | мало | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | много |
| Темпы инфляции | низкие | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокие |
| Изменчивость спроса | малая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большая |
| Диапазон цен конкурирующих продуктов | малый | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большой |
| Препятствия для доступа на рынок | мало | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | много |
| Давление конкурентов | слабое | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сильное |
| Ценовая эластичность спроса | негибкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | гибкая |

**Факторы промышленного потенциала (IS )**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потенциал роста | малый | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большой |
| Потенциал прибыли | малый | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большой |
| Финансовая стабильность | низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая |
| Уровень технологии | простая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сложная |
| Степень использования ресурсов | неэффективное | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | эффективное |
| Капиталоинтенсивность | большая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малая |
| Легкость доступа на рынок | легко | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сложно |
| Производительность, задействование производственных мощностей | низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая |

**Факторы конкурентных преимуществ (CA )**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Доля рынка | большая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | небольшая |
| Качество продукции | высокое | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | низкое |
| Жизненный цикл продукта | начальный | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | конечный |
| Цикл замены продукта | фиксированный | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сменяемый |
| Лояльность покупателей | сильная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | слабая |
| Использование мощностей конкурентами | сильное | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | слабое |
| Вертикальная интеграция | высокая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | низкая |

**Факторы финансового потенциала (FS )**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Прибыль на вложения | низкая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | высокая |
| Финансовая зависимость | несбалан-сированная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сбалан-сированная |
| Ликвидность | несбалан-сированная | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сбалан-сированная |
| Необходимый / имеющийся капитал | большой | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малый |
| Поток средств | слабый | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сильный |
| Легкость ухода с рынка | малая | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | большая |
| Риск предприятия | большой | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | малый |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат, показанных на Рис. 3.5 .

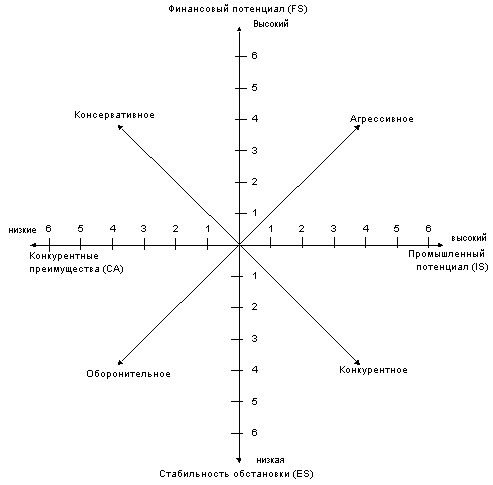


Рис. 3.5. - Матрица стратегического положения и оценки действий.

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на Рис. 3.6

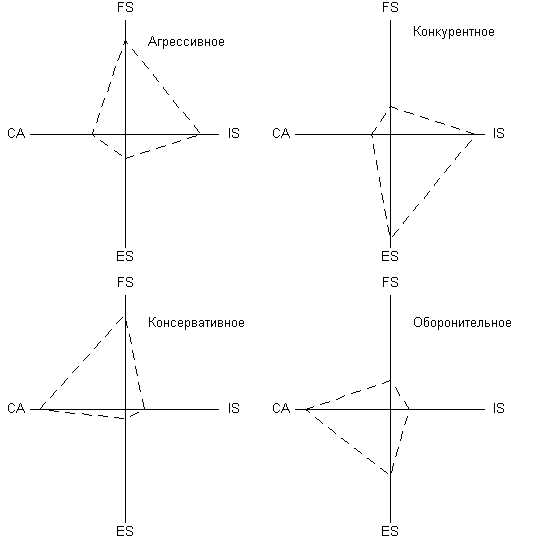


Рис. 3.6. - Графическое представление различных стратегических состояний.

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS - IS , то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES , то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS , то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES , то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

В зависимости от стратегического состояния, наиболее целесообразными являются следующие группы механизмов стратегии:

|  |  |
| --- | --- |
| **Агрессивное** | Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:   * Расширение производства и продаж; * Ценовую войну с конкурентами; * Освоение новых секторов рынка; * Продвижение брендов. |
| **Конкурентное** | Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:   * Поиск финансовых ресурсов; * Развитие сбытовых сетей. |
| **Консервативное** | Это состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:   * Снижение себестоимости при повышении качества товара; * Сокращение производства и выход на более перспективные рынки. |
| **Оборонительное** | Такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является:   * Особое внимание механизмам парирования угроз; * Уход с рынка. |

*4. Отраслевой и конкурентный анализ*

1. **Анализ экономического положения в отрасли.**
2. **Анализ конкурентных сил.**
3. **Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил.**
4. **Оценка силы (слабости) конкурентных позиций.**
5. **Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов.**
6. **Выявление ключевых факторов успеха.**
7. **Оценка привлекательности отрасли.**
   1. **Анализ экономического положения в отрасли.**

Изучение внешней среды заключается прежде всего в анализе ситуации в отрасли и условий конкуренции в ней. Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий. Этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана.

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?  
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?  
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?  
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?  
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?  
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?  
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней

**Набор экономических показателей,** дающих представление о положении в отрасли, включает:

- размеры рынка;

- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);

- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;

- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;

- число покупателей и их относительные размеры;

- превалирование передней или задней интеграции;

- легкость входа и выхода;

- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;

- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;

- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;

- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;

- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;

- требования к капиталу;

- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в таблице приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Стратегическое значение |
| Размеры рынка | Малые рынки не имеют тенденции привлекать  больших/новых конкурентов; большие часто  привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях |
| Рост размеров рынка | Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов |
| Избыток или дефицит производственных  мощностей | Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам |
| Прибыльность в отрасли | Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход |
| Барьеры входа/выхода | Высокие барьеры защищают позиции и прибыли  существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых |
| Товар дорог для  покупателей | Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене |
| Стандартизованные товары | Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу |
| Быстрые изменения технологии | Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания  последних |
| Требования к капиталу | Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода |
| Вертикальная  интеграция | Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции |
| Экономия на масштабе | Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции |
| Быстрое обновление  товара | Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий" |

Экономические характеристики отрасли ограничивают использование одних стратегических подходов и делают перспективными другие стратегические подходы.

**4.2. Анализ конкурентных сил**

Важнейшей составляющей анализа положения в отрасли является изучение ведущейся в отрасли конкурентной борьбы. Без этого невозможно разработать полноценную конкурентную стратегию.

Несмотря на значительные отличия друг от друга отраслей и субъектов рынка, в характере конкуренции можно найти много сходного. Систематизацию конкурентных сил, анализ природы конкуренции позволяет провести так называемая модель пяти сил, или модель М. Портера.

Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Анализ конкуренции в отрасли предполагает выявление конкурентов и оценку силы их позиции. Сделать это можно, например, распределяя конкурентов по группам в зависимости от того, какое место они занимают в конкурентной борьбе - рыночные лидеры (наибольшая доля рынка), рыночные претенденты (борются за увеличение доли рынка), рыночные последователи (сохраняют долю рынка), нашедшие рыночную нишу. Такое деление полезно, так как оно позволяет сузить круг исследуемых конкурентов.

Здесь следует выявить влияние трех факторов:  
- структуру отраслевой конкуренции,  
- условия спроса,  
- высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она,имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью,когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Следующей силой, выделенной в «модели пяти сил», является угроза появления новых конкурентов. Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, действующих на рынке, на приход компании-новичка.

К числу барьеров можно отнести следующие:

1. Экономия на масштабах. Экономия на масштабах означает, что потенциальные конкуренты должны выбирать из двух альтернатив: производить объемы сразу достаточно большие (что рискованно) или небольшие и мириться с невысокой прибыльностью.
2. Доступ к новым технологиям. В некоторых отраслях новичкам требуется не только приобрести лицензии, патенты и сложное оборудование, но и тщательно охраняемые ноу-хау, дающие преимущества фирмам, действующим на рынке.
3. Эффект кривой «обучение/опыт» (Графическое отображение закона, гласящего: «издержки на единицу продукции, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении объема производства». Темп снижения зависит от отрасли: автомобильная промышленность - 12%, самолетостроение - 20%.). В некоторых отраслях снижение себестоимости наблюдается благодаря эффекту кривой опыта, что ставит новичков в менее благоприятные условия.
4. Приверженность покупателей к отдельным маркам товаров означает, что фирма, выходя на такой рынок, должна быть готова потратить значительные средства на продвижение своих новых товаров, преодолевая потребительские предпочтения. Если же потребитель для переключения на новую марку должен осуществить дополнительные затраты, то фирма должна убедить его в том, что это будет для него выгодно, предоставить скидки, более высокий уровень качества, обслуживания и т. д.
5. Необходимый размер капитальных вложений. Наблюдается обратно-пропорциональная зависимость: чем больше размер денежных средств, необходимых для начала дела в отрасли, тем меньше фирм, которые способны на это.
6. Фиксированные затраты, связанные с входом в отрасль, не зависящие от масштабов производства. Фирма, действующая на рынке, имеет более низкие издержки за счет того, что многие затраты она уже осуществила в отличие от фирмы-новичка. Это может быть связано с доступом к более дешевым источникам сырья, патентам, удобствам расположения и т. д.
7. Доступ к каналам сбыта. Перед фирмой, выходящей на рынок, может возникнуть выбор обращения к существующим оптовикам и розничным торговцам, предоставляя большие скидки на малоизвестный товар или создавать свои каналы распределения, что требует дополнительных вложений.
8. Действия контролирующих органов. В ряде отраслей доступ регулируется государством при помощи лицензий и разрешений. Устанавливаются стандарты безопасности и защиты окружающей среды. Ограничивается доступ на рынок иностранных компаний.
9. Тарифы и нетарифные ограничения. Правительства ряда стран используют для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм антидемпинговое законодательство, обязательное участие местных фирм, квоты.

Следующая сила «модели пяти сил» **- это угроза появления новых товаров-заменителей.** Фирмы одной отрасли зачастую вступают в конкуренцию с фирмами других отраслей по той причине, что производимые ими товары - взаимозаменяемые.

*Пример:* предприятия сахарной промышленности конкурируют с компаниями, производящими заменители сахара.

Эта конкуренция может быть как ценовой, так и неценовой. Важным моментом, определяющим конкурентную силу заменителей, являются дополнительные затраты потребителей, необходимые для их переключения на товар-заменитель.

Угроза, вызванная товаром-заменителем, тем больше, чем ниже его цена, выше качество, ниже затраты потребителей, связанные с его использованием.

**Следующая сила «модели пяти сил» - сила позиции поставщиков**. Она зависит от ряда факторов.

Прежде всего - это условия, сложившиеся в отрасли, и значимость товаров для потребителей.

Конкурентное влияние поставщиков товара снижается, если рынок приближается по своим параметрам к рынку чистой конкуренции (стандартный товар, большое количество фирм), с обеспеченным спросом. В этом же направлении снижается влияние поставщиков, если есть товары-заменители, особенно в большом количестве, а переключение на них не требует больших затрат. Благосостояние поставщиков непосредственно зависит от благосостояния их непосредственных потребителей. В значительной степени конкурентное влияние поставщиков зависит от соотношения: число поставщиков - число потребителей. Если первое больше второго - рынок ближе к «рынку покупателя», конкурентное влияние поставщиков снижается. И наоборот, если первое меньше второго - рынок ближе к «рынку продавцов», конкурентное влияние поставщиков повышается.

В то же время конкурентная сила поставщиков *возрастает* в тех случаях, когда на их продукцию приходится значительная часть издержек изготовителя конечного изделия, их продукция играет решающую роль в процессе производства или она существенно влияет на качество конечного продукта.

Конкурентное влияние поставщиков *возрастает* так же, если они могут предложить изготовителю конечной продукции комплектующие на более выгодных условиях, чем при производстве их фирмами-покупателями.

**Сила покупателей.** Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие,

- когда покупатели делают закупки в больших количествах,

- когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности,

- когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли,

- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний  рассматриваются как единое целое,

- когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем  вертикальной интеграции.

Заканчивая разговор о модели пяти сил, надо отметить, что она позволяет определить структуру этих сил. Разработка стратегии требует дать оценку каждой из пяти сил, суммарное воздействие которых в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

**4.3. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил**

Рассмотренные выше факторы, характеризующие отрасль и структуру конкурентных сил (модель пяти сил), это очень полезная информация, но ее недостаток заключается в том, что она статична, отражает состояние среды в какой-то отдельно взятый момент времени и не дает представления о том, как эта среды изменяется, развивается. О какой бы отрасли ни шла речь, всюду есть какие-то тенденции развития, осуществляются нововведения. Процессы идут с разной скоростью, что вынуждает фирмы учитывать это в своей деятельности и соответствующим образом подстраиваться, менять свою стратегию.

В какой-то степени здесь может быть полезен учет структуры жизненного цикла отрасли. Это связано с тем, что применительно к большинству отраслей справедливо утверждение: отрасль в своем развитии проходит такие стадии развития, как внедрение, рост, зрелось, спад. Хотя такой подход в ряде случаев может быть полезен, тем не менее объяснения, которые можно получить на этом пути*,* неполны, так как существует много причин изменения ситуации в отрасли, которые никак не связаны с переходом отрасли на ту или иную стадию.

Для этого обсуждения привлекается так называемая концепция движущих сил.

*Концепция движущих сил*- утверждение, в соответствии с которым ситуация в отрасли может быть объяснена действием сил, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер изменений.

*Движущие силы*- основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в отрасли в целом.

*Анализ движущих сил* - определение основных факторов и степени их влияния на отрасль.

**Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли**

1. Обычно к их числу относят:  
   Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм - например создания служб сервиса и т.д.).
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной,демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

Приведенный перечень подтверждает высказанную выше мысль о том, что попытка объяснения всех происходящих в отрасли изменений с точки зрения структуры ее жизненного цикла представляет упрощенный подход. Значительная часть названных факторов не связана с этим циклом.

Реально как движущие силы могут быть квалифицированы далеко не все из числа названных факторов, а только небольшое их число, которое определяет характер развития данной отрасли.. *Задачи менеджеров в связи с анализом* движущих сил могут быть сведены к:

1) выявлению движущих сил, которые будут оказывать влияние на компанию в ближайшие годы;

2) установлению размеров последствий этого влияния;

3) приспособлению компании к действию движущих сил.

**4.4. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний**

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

*Стратегическая группа*- это организации с одинаковым стилем конкурирующих активностей и с одинаковыми позициями на рынке.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичным стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

*Процедура конструирования карты стратегической группировки* и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).

2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).

3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.

4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли (рис.10).

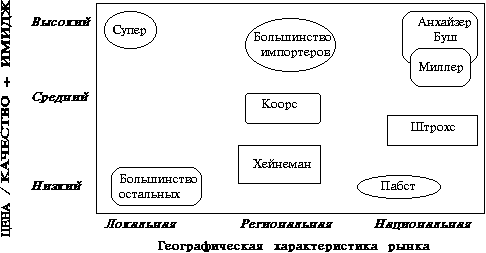


Рис.10. Карта стратегических групп в пивоваренной промышленности США

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие *правила:*

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,

- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,

- эти переменные должны носить дискретный характер,

- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,

- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

*К числу характеристик, отличающих организации друг от друга, относятся*:

* уровень цены/качества (высокий, средний, низкий);
* масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный);
* степень вертикальной интеграции (полная, частичная, отсутствует) ;
* использование канала распределения (один, несколько, много) ;
* набор сервисных услуг (нет ограничений, полный набор) .

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники - в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

**.5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов**

Разработка и корректировка стратегий компании предполагает изучение поведения конкурентов, особенно ближайших. Это позволяет вести конкурентную борьбу, располагая необходимой суммой информации. Переиграть соперника, не отслеживая его действия, можно только случайно. Прогнозирование последующих шагов конкурентов в значительной степени должно определить сегодняшние действия компании.

*Определение стратегии конкуренции*- характеристика стратегии фирмы на основе классификации целей и стратегий.

Классификация целей и стратегий основана на признаках: масштаб конкуренции, стратегические намерения, цели по достижению доли рынка, конкурентная позиция/ситуация, тип стратегии, тип конкурентной стратегии.

*Тип стратегии*- это ее характер в зависимости от соотношения стратегий наступательной, оборонительной, агрессивной, консервативной.

*Тип конкурентной стратегии*- это один из следующих вариантов: лидерство по издержкам, фокусирование, дифференциация

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью табл.5.3. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Таблица 5.3- Составляющие целей и стратегий конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признак классифи­кации | Виды целей и стратегий | | | | | | | |
| 1. Масштаб конкуренции | 1.1. Местная | | 1.2. Региональная | | 1.3. Национальная | 1.4. Межна-  циональная | 1.5. Мировая | |
| 2. Стратеги- ческие на­мерения | 2.1. Быть лиде­ром | 2.2. Вы-тес­нить ли-дера | 2.3. Быть в числе лидеров | 2.4. Попасть в десятку  лиде- ров | 2.5. Перемес-титься на 1-2 ступени вверх | 2.6. Победить конкурента | 2.7. Удержать позиции | 2.8.  Выжить |
| 3. Цели по достиже­нию доли рынка | 3.1. Агрессивная экспансия приобрете­ния фирм, внутренний рост) | | 3.2. Экспансия за счет внут­реннего роста (увеличе­ние доли за счет вытеснения конкурентов) | | 3.3. Экспансия за счет при­обретения фирм | 3.4. Удержание  доли рынка | 3.5. Сокращение  доли рынка для достиже­ния кратко­срочных фи­нансовых це­лей | |
| 4. Конку­рентная позиция | 4.1. Становится сильнее | | 4.2. Хо­рошо защи­щена | 4.3. Ком­пания за­стряла «в сере дине коло­ды» | 4.4. Делается попытка  изменить положение на  рынке (усилить позицию) | 4.5. Ведется конку-  рентная борьба | 4.6. Позиция меняется для обеспечения защиты | |
| 5. Тип стратегии | 5.1. Наступательная | | 5.2. Оборонительная | | 5.3. Комбинация наступа­тельной и оборони­тельной | 5.4. Агрессивная с высокой степенью риска | 5.5. Консервативная стратегия следования | |
| 6. Тип конку­рентной стратегии | 6.1. Лидерство по издержкам | | | | 6.2. Фокусирование на рыночной нише | | 6.3. Упор на дифференциацию | |

Ее форма позволяет после идентификации цели и стратегии конкурента по всем признакам построить граф, соединяющий клетки, соответствующие определенным характеристикам. Графы, построенные для разных конкурентов, дают возможность сравнивать их между собой, проводить группировку конкурентов с характерными целями и стратегиями.

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

**4.6. Выявление ключевых факторов успеха**

Число вариантов поведения компании в ходе реализации стратегии практически бесконечно. Надо не только определить наиболее эффективные варианты поведения, но и определить так называемые ключевые факторы успеха.

*Ключевые факторы успеха (КФУ)*- это те конкурентные возможности которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспо­собной, добиться финансового успеха.

*Ключевые факторы успеха* (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

*Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие*.

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);

- способность к инновациям в производственных процессах;

- способность к инновациям в продукции;

- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);

- качество производства;

- высокая фондоотдача;

- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;

- обеспечение адекватной квалифицированной рабсилой;

- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);

- дешевое проектирование и техническое обеспечение;

- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:  
- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;  
- возможность доходов в розничной торговле;  
- собственная торговая сеть компании;  
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:  
- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;  
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;  
- точное удовлетворение покупательских запросов;  
- широта диапазона товаров;  
- коммерческое искусство;  
- притягательные дизайн и упаковка;  
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:  
- выдающиеся таланты;  
- "ноу-хау" в контроле качества;  
- эксперты в области проектирования;  
- эксперты в области технологии;  
- способность к точной ясной рекламе;  
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:  
- первоклассные информационные системы;  
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;  
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

7. Другие типы КФУ:  
- благоприятный имидж и репутация;  
- осознание себя, как лидера;  
- удобное расположение;  
- приятное, вежливое обслуживание;  
- доступ к финансовому капиталу;  
- патентная защита;  
- общие низкие издержки.

**4.7. Оценка привлекательности отрасли**

*Оценка привлекательности отрасли*- это заключительный этап анализа положения в отрасли и сложившейся в ней конкурентной ситуации.

Оценка привлекательности отрасли в большинстве случаев рассматри­вается исключительно как относительная, а не как абсолютная, то есть оценка зависит от наблюдателя.

К числу *факторов привлекательности отрасли*относятся факторы, делающие отрасль привлекательной, непривлекательной, особые проблемы отрасли, перспективы (благоприятные, неблагоприятные) получения прибыли.

Факторы привлекательности отрасли можно группировать по-разному.

Первый вариант:

1. факторы, делающие отрасль привлекательной;
2. факторы, делающие отрасль непривлекательной;
3. особые проблемы отрасли;
4. перспективы получения прибыли.

Второй вариант:

1. потенциал роста отрасли;
2. влияние основных движущих сил (положительное, отрицательное) ;
3. ожидаемые изменения (ослабление, усиление) пяти конкурирующих сил (в отдельности и в целом по отрасли);
4. степень риска и неопределенности будущего развития отрасли;
5. ожидаемая прибыльность отрасли.

**. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа**

Такое обобщение делается с помощью формы табл.5.4.

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

Таблица 5.4

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