

АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ

«Начало начал» в выработке любой стратегии - анализ «внешней среды» :

Ожидания «связанных» групп:

Потребители;
Владельцы;
Менеджеры;
Работники;
Органы власти.

STEP - анализ.

Социальные факторы;
Технологические факторы;
Экономические факторы;
Политические факторы
(которые могут оказать влияние на позиции фирмы)

Анализ конкурентной среды: кто наши конкуренты, каким образом они конкурируют с нами, какие будущие угрозы и возможности из этого вытекают.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

При разработке стратегии необходим анализ внутренней и внешней среды компании – **стратегический анализ**, который является отправной точкой формирования стратегического плана..

Отраслевой и конкурентный анализ используются **для анализа внешней ситуации (макроокружения)** компании. **Ситуационный анализ** касается ближайшего окружения фирмы (**микроокружения**).

Выбор стратегии определяется двумя моментами: **во-первых**, характер и структура отрасли, в которой действует фирма, **во-вторых**, позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли.

Анализ «внешней среды»: что и как повлияет на Ваш бизнес?

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ:

- демографическая ситуация;
- культурные нормы;
- стиль жизни;
- прогноз занятости;
- уровень доходов населения...

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

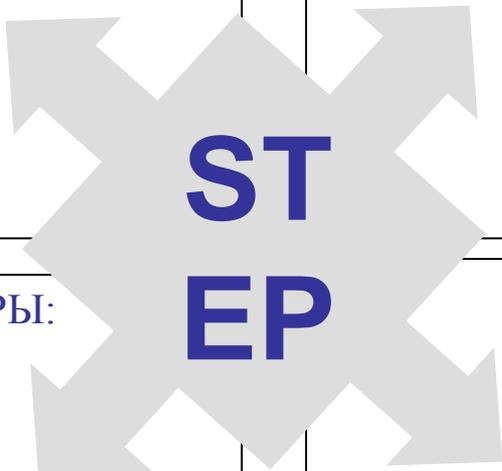
- появление новых технологий;
- увеличение глубины переработки;
- внедрение новых материалов;
- снижение энергозатрат;
- модернизация производства...

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- экономический рост/спад;
- уровень налогообложения;
- ставка рефинансирования, доступность кредитов;
- стабильность денежной единицы;
- таможенное регулирование;
- инвестиционная привлекательность.

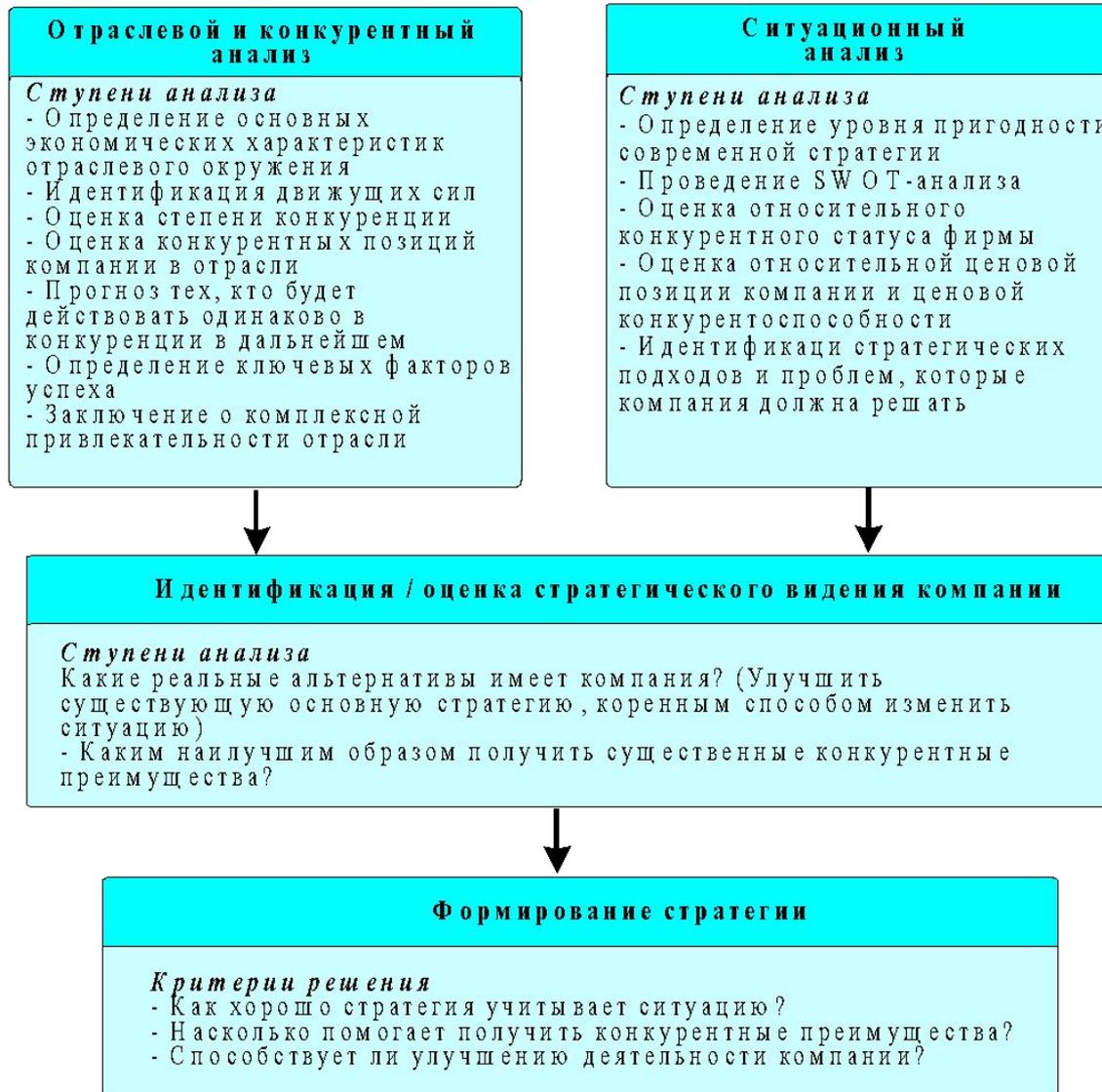
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ:

- степень государственного регулирования экономики;
- политическая стабильность и привлекательность власти;
- отношения с региональными властными структурами;
- законодательная база;
- антимонопольное регулирование..



ST
EP

От стратегического анализа к стратегическому выбору



МЕТОДЫ АНАЛИЗА ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ

Менеджеры, предлагающие выбор направления развития компании или разработки стратегии без предварительного анализа текущего состояния компании (какие внешние условия существуют и каковы внутренние возможности), плохо подготовлены к решению этой задачи.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ В НЕЙ

Цель — получить ответы на семь вопросов:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
6. Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?
7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Ответы на данные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует фирма, и создают базу для разработки стратегии, ориентированной.

1 Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?

Факторы, которые необходимо изучить для того, чтобы определить основные характеристики отрасли:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (конкуренция в местном, региональном национальном или мировом масштабе);
- темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок (начало подъема, быстрый рост и взлет, начало зрелости, конец зрелости и насыщение, застой и старение, спад);
- число конкурентов и их относительные размеры — действует ли в отрасли множество мелких компаний или в ней доминирует небольшое число крупных фирм;
- количество покупателей и их финансовые возможности;
- идет ли интеграция "вперед" или "назад"
- направления и темпы технологических изменений как в процессе производства, так и в создании новых продуктов;
- легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- являются ли продукты/услуги фирм-конкурентов высокодифференцированными, слабо дифференцированными или практически одинаковыми;

Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?

- имеют ли возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведении рекламных мероприятий;
- является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек производства;
- имеет ли кривая "обучение/опыт" в отрасли такой вид, чтобы средняя цена изделия уменьшалась по мере того как кумулятивный выпуск (и, таким образом, опыт, приобретаемый в процессе производства) растет;
- осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения;
- имеет ли отрасль доходность выше или ниже среднего уровня прибыли в целом.

ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЫНКА ЗЕРКАЛ ДЛЯ АВТОМОБИЛЕЙ

Основные характеристики рынка	Российский рынок	Мировой рынок
Размер рынка	Годовой доход не менее 10,5 млн. дол. США. Емкость в натуральном выражении – 7 млн. штук.	Годовой доход (первичный рынок) не менее 310 млн. дол. США. Емкость (первичный рынок) в натуральном выражении – не менее 140 млн. дол. США
Масштаб конкуренции	Переход от национального к транснациональному	Транснациональный
Темп роста рынка	20-25% в ближайшие 2-3 года	Несколько процентов в год. В том числе в ближайшие 2-3 года
Стадия жизненного цикла	Зрелость	Зрелость
Количество компаний в отрасли	Несколько крупных национальных игроков (с объемом 1-2 млн. штук в год)	Несколько крупных транснациональных игроков (с объемом 5-20 млн. штук в год)
Потребители	Несколько национальных производителей автокомпонентов первого уровня, появляются транснациональные производители автокомпонетов первого уровня	Несколько транснациональных производителей автокомпонентов первого уровня

Степень интеграции	Вертикальная интеграция	Вертикальная интеграция
Вход и выход из отрасли	Объем инвестиций относительно невелик – около 1 млн. дол. США на объем до 5 млн. штук. Вход защищается технологическими ноу-хау. Специализированное оборудование при ликвидации может быть реализовано ограниченному числу игроков	Объем инвестиций относительно невелик – около 1 млн. дол. США на объем до 5 млн. штук. Вход защищается технологическими ноу-хау. Специализированное оборудование при ликвидации может быть реализовано ограниченному числу игроков
Технологии/инновации	Стандартные технологические процессы/ улучшающие инновации	Стандартные технологические процессы/ улучшающие инновации
Характеристики продукции	Стандартизированная продукция	Стандартизированная продукция
Экономия на масштабе производства	Есть	Есть
Загруженность производственных мощностей	От 50 до 100%	Нет данных. Предположительно, в Европе и США недозагрузка

Степень интеграции	Вертикальная интеграция	Вертикальная интеграция
Вход и выход из отрасли	Объем инвестиций относительно невелик – около 1 млн. дол. США на объем до 5 млн. штук. Вход защищается технологическими ноу-хау. Специализированное оборудование при ликвидации может быть реализовано ограниченному числу игроков	Объем инвестиций относительно невелик – около 1 млн. дол. США на объем до 5 млн. штук. Вход защищается технологическими ноу-хау. Специализированное оборудование при ликвидации может быть реализовано ограниченному числу игроков
Технологии/инновации	Стандартные технологические процессы/ улучшающие инновации	Стандартные технологические процессы/ улучшающие инновации
Характеристики продукции	Стандартизированная продукция	Стандартизированная продукция
Экономия на масштабе производства	Есть	Есть
Загруженность производственных мощностей	От 50 до 100%	Нет данных. Предположительно, в Европе и США недозагрузка

ПРИМЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ВАЖНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОТРАСЛИ

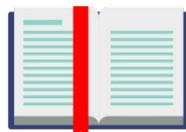
Фактор/характеристика

- Размеры рынка
- Темпы роста рынка
- Излишки или нехватка мощностей
- Прибыльность отрасли
- Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка
- Цена—наиболее важный фактор для покупателей
- Стандартные товары
- Быстрые технологические изменения
- Требования к размерам необходимых капиталовложений
- Вертикальная интеграция
- Экономия на масштабах производства
- Быстрое обновление ассортимента продукции

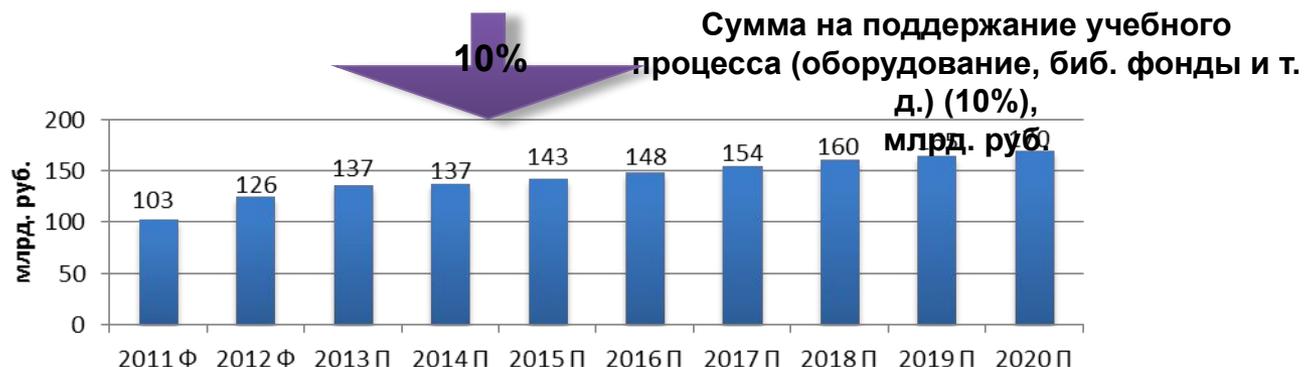
Стратегическая важность

- Небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли.
 - Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм.
 - Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к их росту.
 - Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая — сокращению числа компаний на рынке.
 - Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие — сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков.
 - Большое число покупателей покупают по наименьшим ценам.
 - Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого.
 - Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа.
 - Жесткие требования повышают риск, становятся важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка
 - Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм.
 - Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам.
 - Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед.
-

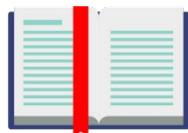
Экономические характеристики отрасли налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые компания может использовать.



Динамика и прогноз государственных и частных расходов в общее образование 1-11 классы в России в 2011-2020 гг.

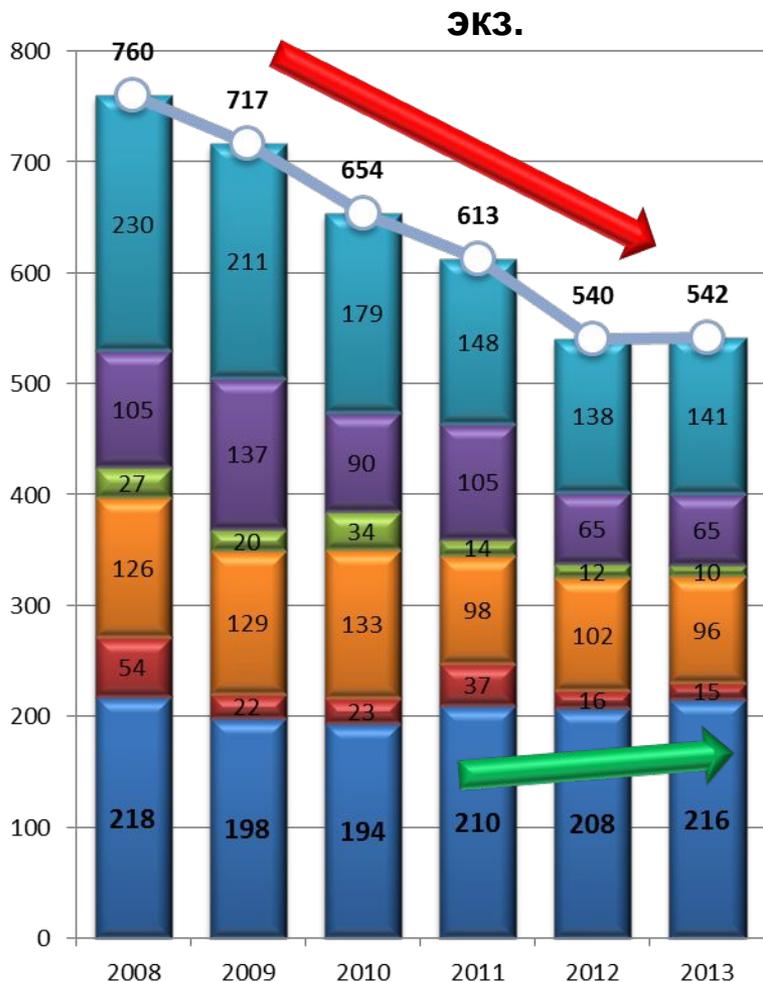


* Ежегодный рост объема гос. финансирования дан с учетом роста численности учащихся и запланированного роста ВВП



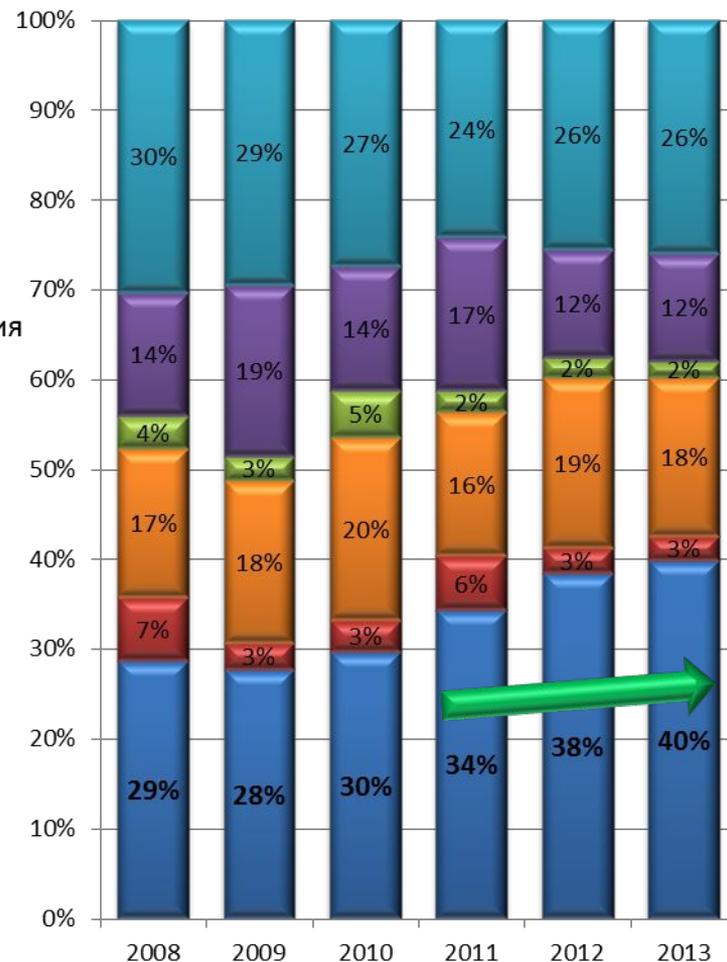
Рынок учебной литературы - основной источник роста всего книжного рынка

Динамика книжного рынка по сегментам, млн.



Структура рынка по сегментам, %

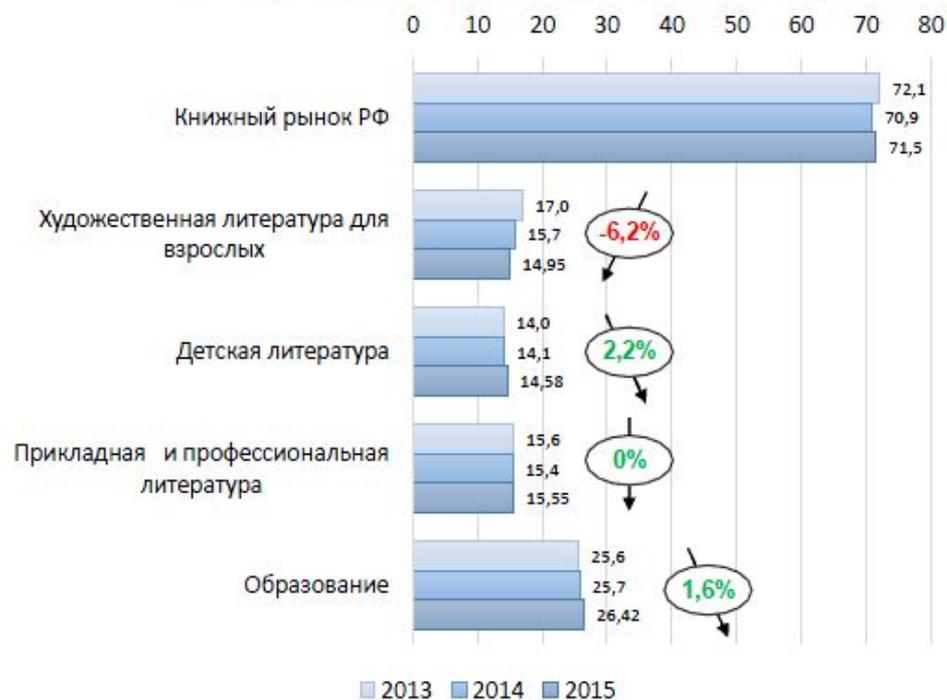
- Прочее
- Издания для широкого круга читателей
- Справочные издания
- Детская литература (дошкольный возраст)
- Литературно-художественные издания
- Учебные и методические издания
- Всего



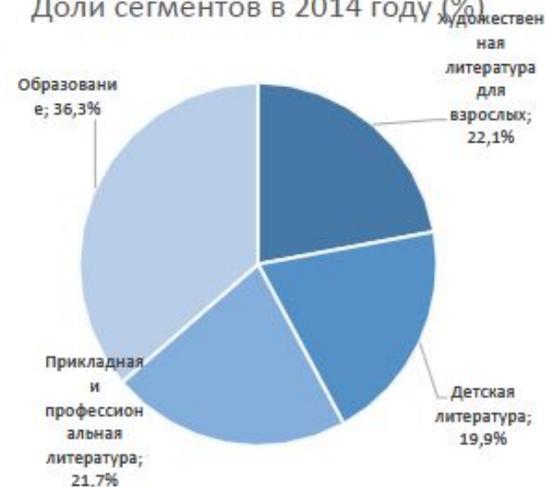
* На основе данных РКП в тиражах

Сегменты: «Детская литература» и «Образование» стабильно растут, по нашей оценке учебный сегмент во 2пг восстановит положительный тренд. «Прикладная/профессиональная литература» незначительно падает в 2014 году, но 2015 году динамика становится положительной, «Художественной литературе» - стабильное падение

Сегменты (млрд. руб.), среднегодовая динамика (%)



Доли сегментов в 2014 году (%)



Группа «Эксмо-АСТ» купила сразу двух издателей учебников

Группа «Эксмо-АСТ», лидер отечественного книгоиздательского рынка, становится ведущим поставщиком и учебной литературы. Подконтрольный Олегу Новикову холдинг приобрел этим летом сразу два специализированных издательства — «Дрофу» и «Вентана-Граф» — и тем самым стал «безусловным вторым игроком» после «Просвещения» на рынке школьных учебников. Интерес к рынку учебной литературы Новиков объяснял желанием развивать группу «Эксмо-АСТ», которая «в своих масштабах на издательском рынке достигла потолка». Учебная литература, уверен Новиков, является главным драйвером развития стагнирующей книжной отрасли. «Это классика маркетинга: если рынок стагнирует, надо искать точки роста», — объяснял основной владелец и гендиректор «Эксмо-АСТ», называя учебную литературу «локомотивом, который может в широком смысле вытянуть всю индустрию».

15.08.2014

<http://rbcdaily.ru/media/562949992145082>

2 Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?

Модель пяти сил

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.
3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.
4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.
5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.





ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ПРАВИЛА ТЕОРИИ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦИИ

1. чем слабее конкурентные силы, тем больше возможностей извлекать сверхприбыль в долгосрочной перспективе
2. чем сильнее конкурентные силы, тем отрасль становится менее прибыльной
3. прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ МОДЕЛИ

Модель Майкла Портера используется для:

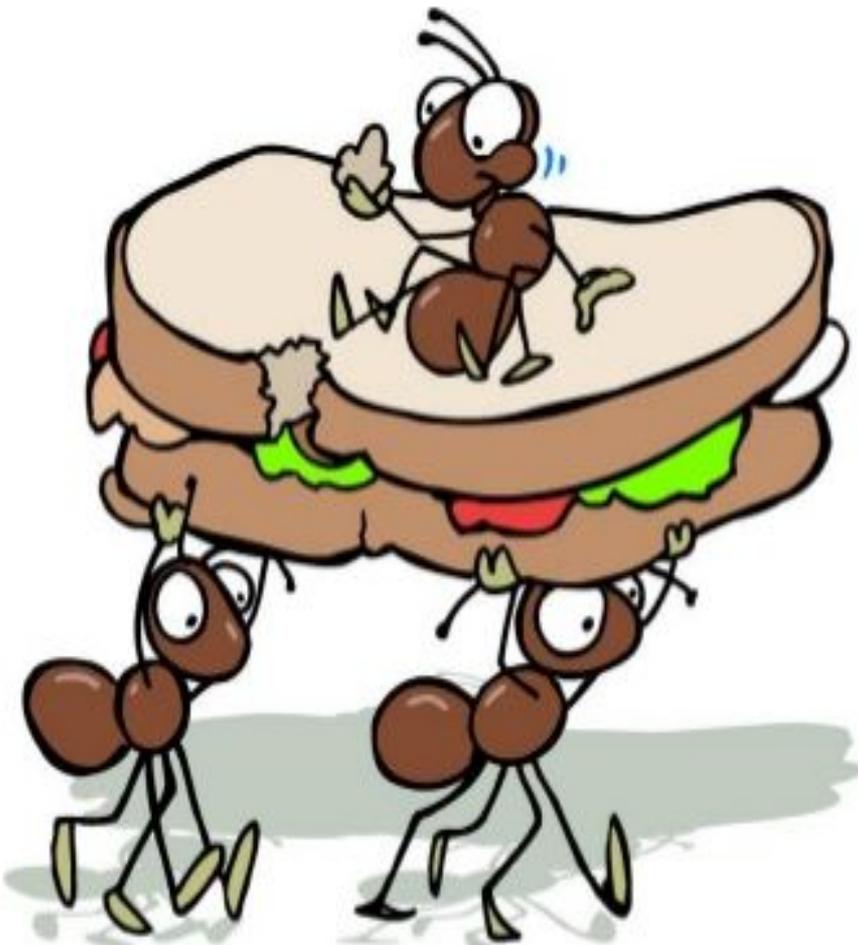
- проведения конкурентного анализа отрасли или рынка
- определения и оценки уровня угроз в рамках проведения SWOT-анализа
- поиска оптимальной позиции на рынке, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил

Соперничество между продавцами

Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги.

Принцип конкурентных рынков.

Использование конкуренции среди соперничающих фирм — динамичный, меняющийся процесс, при котором фирмы иницируют новые наступательные и оборонительные действия, постоянно меняя одно конкурентное оружие на другое.



ЧЕМ БОЛЬШЕ ИГРОКОВ НА
РЫНКЕ, ТЕМ ВЫШЕ
УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ И
РИСК ПОТЕРИ ДОЛИ
РЫНКА



ЧЕМ НИЖЕ ТЕМП
РОСТА РЫНКА,
ТЕМ ВЫШЕ РИСК
ПОСТОЯННОГО
ПЕРЕДЕЛА
РЫНКА

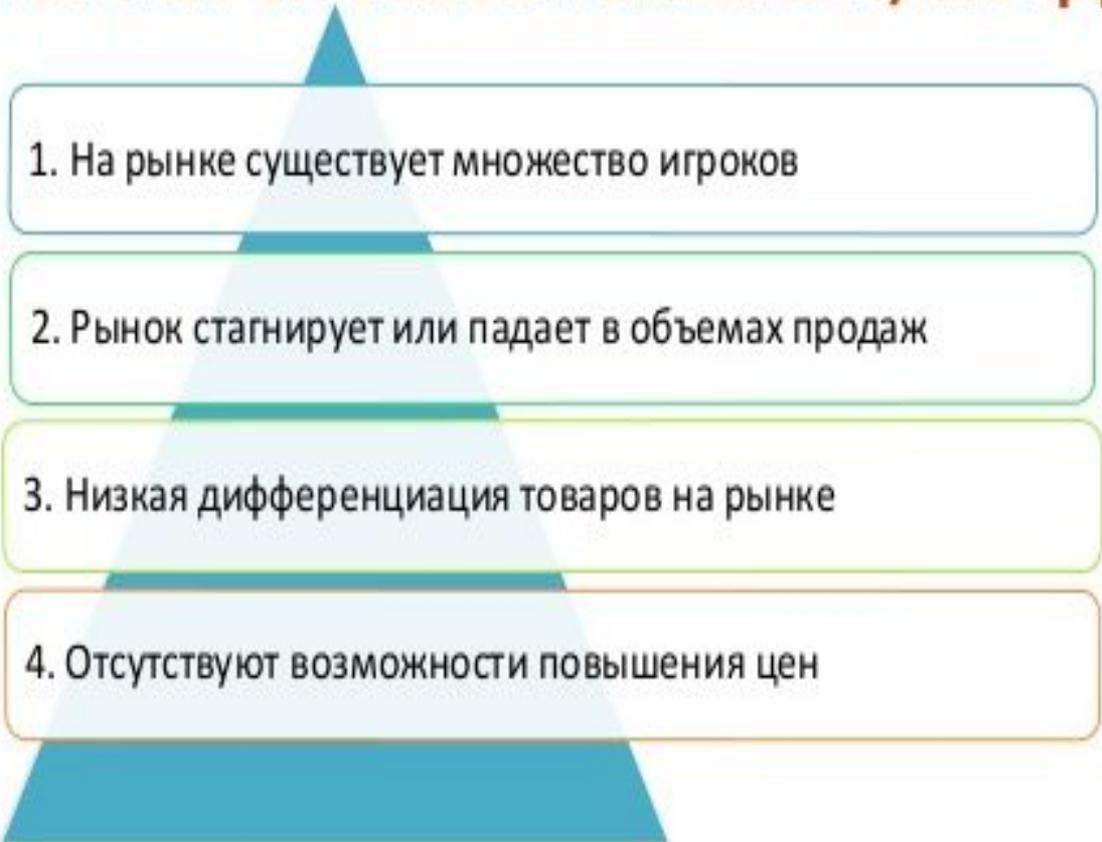


ЧЕМ НИЖЕ
ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ
ПРОДУКТА, ЧЕМ ВЫШЕ
СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОДУКТА
- ТЕМ ВЫШЕ РИСК
ПЕРЕКЛЮЧЕНИЯ
ПОТРЕБИТЕЛЯ МЕЖДУ
РАЗЛИЧНЫМИ
КОМПАНИЯМИ РЫНКА



**ЧЕМ МЕНЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В
ПОВЫШЕНИИ ЦЕН, ТЕМ ВЫШЕ РИСК
ПОТЕРИ ПРИБЫЛИ ПРИ
ПОСТОЯННОМ РОСТЕ ЗАТРАТ**

ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ СЧИТАЕТСЯ ИНТЕНСИВНОЙ, КОГДА...



1. На рынке существует множество игроков

2. Рынок стагнирует или падает в объемах продаж

3. Низкая дифференциация товаров на рынке

4. Отсутствуют возможности повышения цен

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ.

1. Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм, по мере того как выравниваются их размеры и объемы производства. Чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив.
2. Обычно конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно.
3. Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и производства.
4. Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с одной марки потребления на другую невелики.
5. Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ.

6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений.
7. Конкуренция становится интенсивной, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок выше, чем на то, чтобы остаться на нем и принять участие в конкурентной борьбе.
8. Ход конкуренции тем менее предсказуем, чем больше различаются приоритеты фирм, их стратегия, ресурсы, личные качества их руководителей и страны, где они зарегистрированы.
9. Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

Под одним небом



«Оренбургские авиалинии» оказались самым ценным госактивом, консолидированным Аэрофлотом. Будущее других компаний, вошедших в состав федерального авиаперевозчика, пока вызывает сомнения.

Объединение госавиакомпаний на базе Аэрофлота (51% принадлежит государству) вышло на завершающую стадию. В середине февраля ФАС России удовлетворила ходатайства перевозчика о покупке 100% голосующих акций «Владивосток Авиа», «Оренбургских авиалиний», «Сахалинских авиатрасс» и 75% (минус одна акция) авиакомпании «Россия». Крупнейший в истории российской авиации консолидационный проект (трое из купленных перевозчиков входят в топ-15) позволит Аэрофлоту увеличить на 70% парк пассажирских самолетов и почти в полтора раза - пассажиропоток (если исходить из итогов 2011-го). За счет развития присоединенных компаний он рассчитывает к 2025 году занять 45,5% рынка авиаперевозок в России, войти в первую пятерку по пассажиропотоку и выручке в Европе, а также в топ-20 глобальных игроков по этим показателям. При этом общий синергетический эффект от транзакции оценивается в 250 - 300 млн долларов.

www.expert-ural.com/archive/8-500/pod-odnim-nebom.html

Czech Airlines ищет финансовой помощи у Korean Air

По данным издания Air Transport World, испытывающий трудности чешский перевозчик, который объявил о проведении реструктуризации еще в сентябре 2014 г. нуждается примерно в 20 млн долл.

Весной 2013 г. южнокорейская авиакомпания Korean Air приобрела 44% акций перевозчика, чем спасла ее от банкротства.

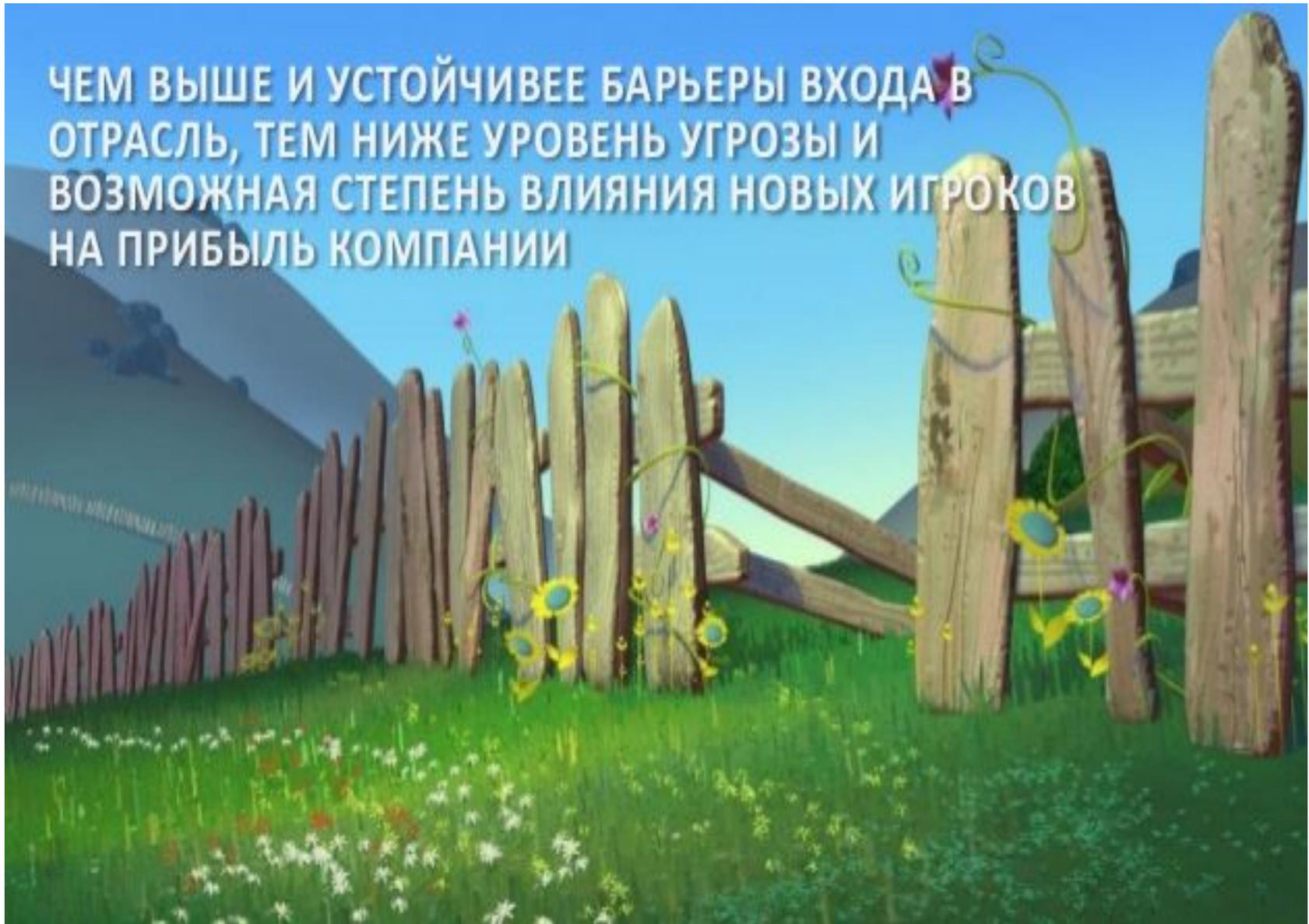
Korean Air подтвердила, что окажет содействие в финансовой стабилизации Czech Airlines и предоставит ей средства.

Согласно правилам Евросоюза авиакомпании, не принадлежащие ЕС, могут быть владельцами только до 50% акций европейской авиакомпании. Чтобы оказать помощь чешскому перевозчику, Korean Air договорилась с пражской авиакомпанией Travel Service, чтобы та приобрела 34% акций авиакомпании у Czech Aeroholding. В настоящий момент Czech Aeroholding находится в процессе передачи акций, после чего доля участия этой государственной компании сократится с 53,74 до 19,74%.



Оценивая силу давления на компанию конкурирующих фирм, разработчик стратегии должен идентифицировать вид конкурентного "оружия", которое определяет развитие конкурентной борьбы, и оценить, как соперничество влияет на рост доходов. Считается, что конкуренция интенсивна, если действия фирм-конкурентов снижают среднюю прибыль в отрасли, умеренна, если большинство фирм получает вполне приемлемую прибыль, и слаба, если большая часть компаний отрасли может получать прибыль выше средней, вкладывая средства лишь в производственные инвестиции. Частые резкие обострения соперничества делают конкурентную борьбу в отрасли жестокой.

ЧЕМ ВЫШЕ И УСТОЙЧИВЕЕ БАРЬЕРЫ ВХОДА В
ОТРАСЛЬ, ТЕМ НИЖЕ УРОВЕНЬ УГРОЗЫ И
ВОЗМОЖНАЯ СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ НОВЫХ ИГРОКОВ
НА ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ



ЧЕМ ВЫШЕ ОБЪЕМ
ПРОИЗВОДСТВА, ТЕМ НИЖЕ
ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО 1
ЕДИНИЦЫ ПРОДУКЦИИ, ТЕМ
СЛОЖНЕЕ НОВОМУ ИГРОКУ
ДОСТИЧЬ ВЫСОКОЙ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРИ ВЫХОДЕ
НА РЫНОК



ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ
ЗНАНИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ У
СУЩЕСТВУЮЩИХ
ТОРГОВЫХ МАРОК В
ОТРАСЛИ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ
НОВЫМ ИГРОКАМ В НЕЕ
ВСТУПИТЬ



http://www.slideshare.net/OksanaShmotina/5-21843000?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout

ЧЕМ ВЫШЕ РАЗНООБРАЗИЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ В
ОТРАСЛИ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ НОВЫМ ИГРОКАМ ВСТУПИТЬ
НА РЫНОК И ЗАНЯТЬ СВОБОДНУЮ НИШУ



ЧЕМ ВЫШЕ НАЧАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ ИНВЕСТИЦИЙ ДЛЯ
ВСТУПЛЕНИЯ В ОТРАСЛЬ, ТЕМ
СЛОЖНЕЕ ВОЙТИ В ОТРАСЛЬ
НОВЫМ ИГРОКАМ



**ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ДОБРАТЬСЯ
ДО ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ
НА РЫНКЕ, ТЕМ НИЖЕ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ
ОТРАСЛИ**



ЧЕМ ВЫШЕ ОГРАНИЧЕНИЯ, НАКЛАДЫВАЕМЫЕ ГОСУДАРСТВОМ
НА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОТРАСЛИ, ЧЕМ ЖЕСТЧЕ
РЕГЛАМЕНТИРУЕМЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОДУКТУ В ОТРАСЛИ , ЧЕМ
ВЫШЕ УЧАСТИЕ ГОСУДАРСТВА В ОТРАСЛИ, ТЕМ НИЖЕ ЕЕ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ НОВЫХ ИГРОКОВ



ЧЕМ ВЫШЕ ВОЗМОЖНОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩИХ ИГРОКОВ СНИЗИТЬ ЦЕНЫ ПРИ ПОЯВЛЕНИИ НОВЫХ КОМПАНИИ, ТЕМ НИЖЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ



СЕМЬ КЛЮЧЕВЫХ БАРЬЕРОВ ВХОДА В ОТРАСЛЬ

1. Экономия на масштабе

2. Наличие сильных игроков на рынке

3. Дифференциация продукта

4. Уровень инвестиций для входа на рынок

5. Доступ к каналам распределения

6. Политика государства

7. Готовность текущих игроков к снижению цен

Жизнь после эмбарго: заметят ли россияне отсутствие западных продуктов Сегодня



Принцип конкурентных рынков.

Конкурентная угроза вхождения в отрасль новых фирм велика, когда низки входные барьеры, когда фирмы, давно действующие на рынке, пассивны в отстаивании своих позиций, когда новички рассчитывают на получение хорошей прибыли в данной отрасли.



Компаниям, все же намеревающимся вступить в новую отрасль, необходимо прежде “прояснить” для себя следующие вопросы, и только потом принимать какое-либо решение:

- **Какова жизнеспособность новой отрасли?**
- **Какие тенденции могут изменить существующее в ней положение дел?**
- **Что делают лидеры отрасли? Почему они это делают?**
- **Как будут выглядеть лидеры отрасли через 5 лет?**
- **Куда движется отрасль в целом?**
- **Кто из конкурентов собирается стать лидером в будущем?**
- **Имеются ли у них способности для этого?**
- **Каковы будут желания потребителей в ближайшем будущем?**
- **Каковы ключевые факторы успеха в новой отрасли?**
- **Насколько все это является подходящим и посильным для нас?**

Отрасль, по мнению М. Портера, - это основная единица стратегического анализа

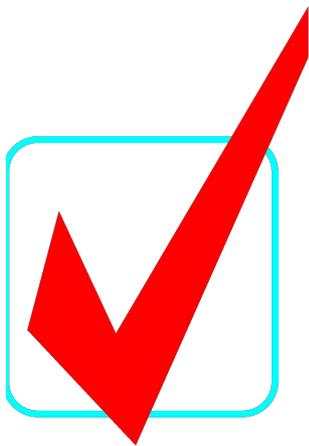
давление со стороны товаров - заменителей (субституттов)

Одна из выявленных М. Портером конкурентных сил касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим.

- Наличие заменителя "задает" потолок цен в отрасли
- Существует необходимость доказывать преимущества над заменителем
- Насколько сложным или дорогим может переключение потребителей на замещающую продукцию?

Что можно этому противопоставить?

- Разработка и производство новых, более привлекательных продуктов.
- Улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.
- «Рекламные атаки» на потребителя.
- Изменение ценовой политики.



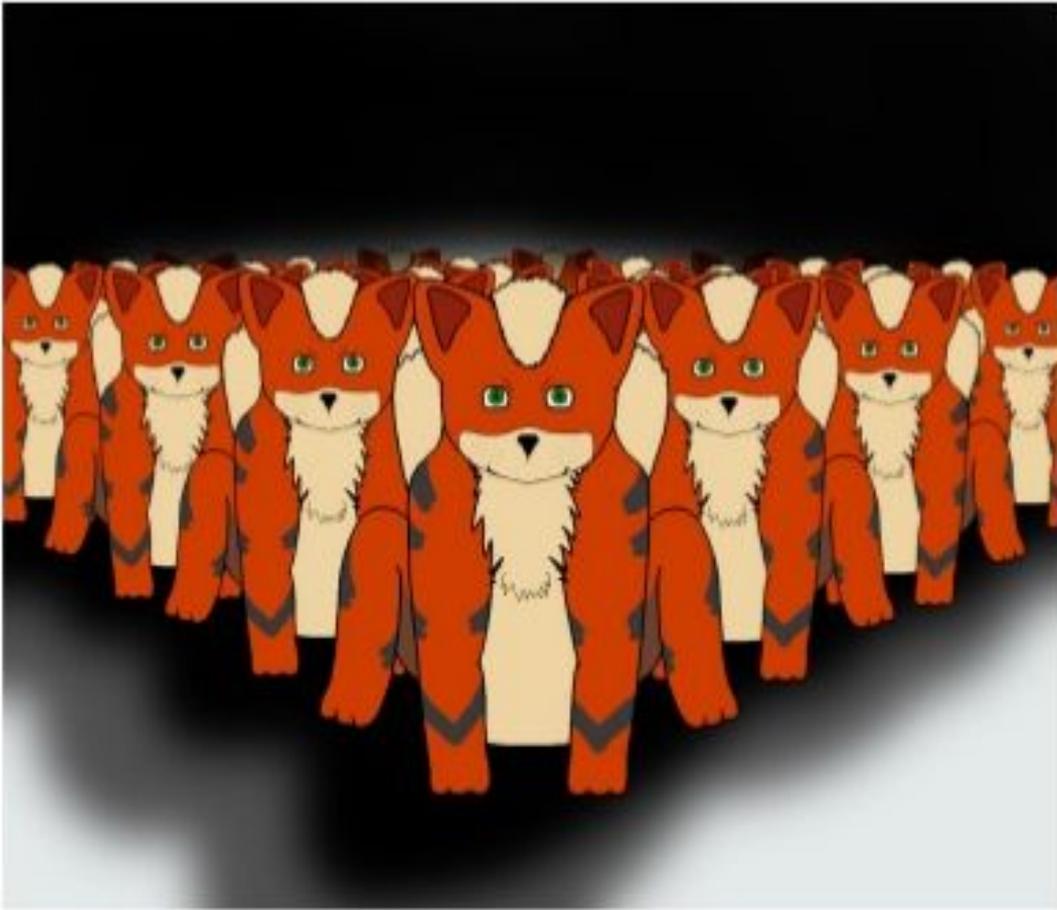
Индикаторы конкурентной силы заменителей - скорость роста их продаж, планы расширения мощностей под их выпуск и прибыльность производителя.

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субституттов

Во-первых, наличие доступных и конкурентоспособных по цене товаров-субституттов заставит компании промышленных отраслей установить цены, которые позволят потребителям не переходить на заменители, а самим компаниям не подорвать свое положение на рынке.

Во-вторых, наличие заменителей дает возможность потребителям сравнить качество и характеристики продукции, а не только ее цену.

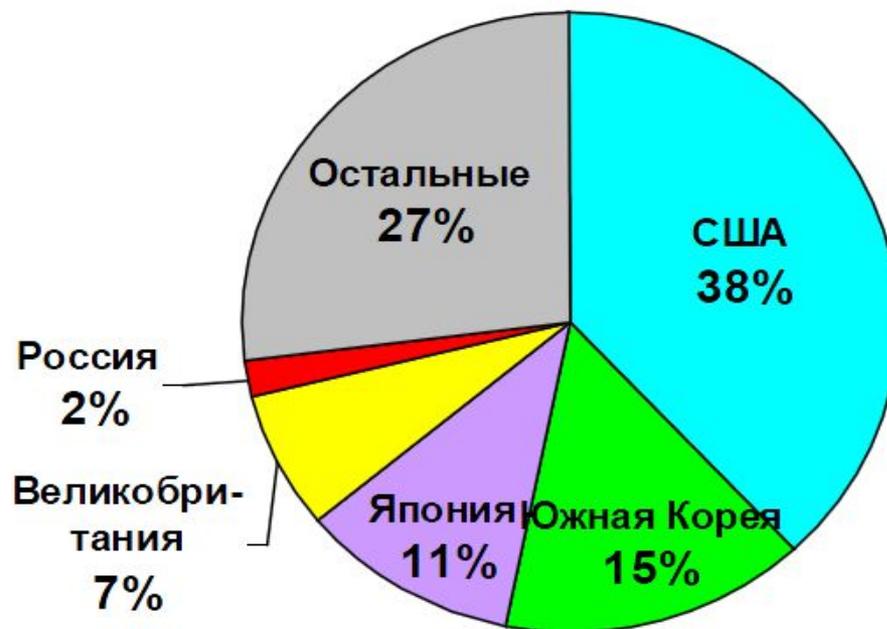
В-третьих, еще один важный показатель конкурентной силы заменителей оценивает, сложно ли для потребителей переключиться на заменители и насколько это дорого для них.



**ЧЕМ ВЫШЕ ЗНАНИЕ И ДОЛЯ
ТОВАРОВ-СУБСТИТУТОВ НА
РЫНКЕ, ТЕМ НИЖЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
КОМПАНИИ**

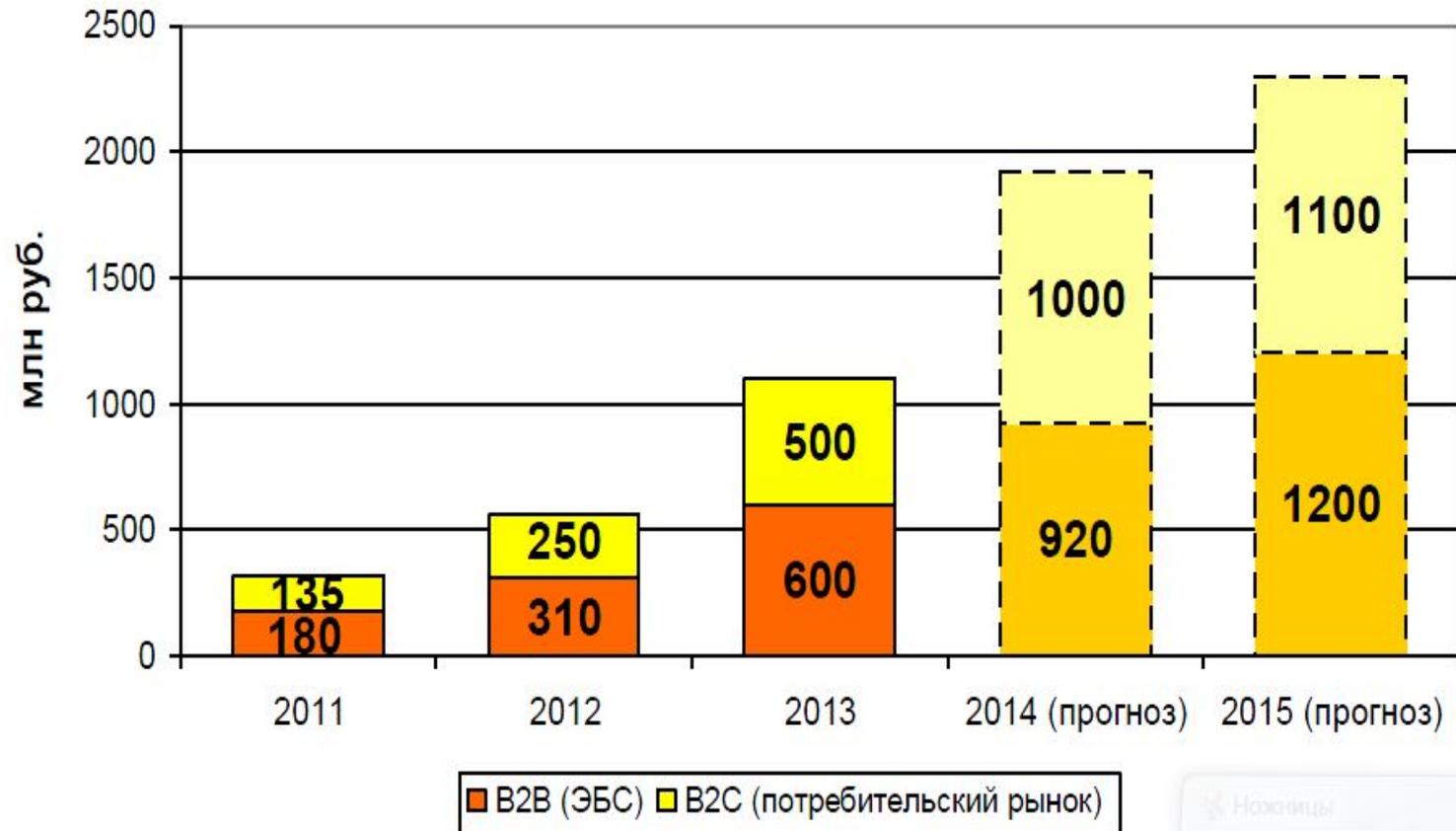
http://www.slideshare.net/OksanaShmotina/5-21843000?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout

Мировой рынок цифрового контента в процентном соотношении



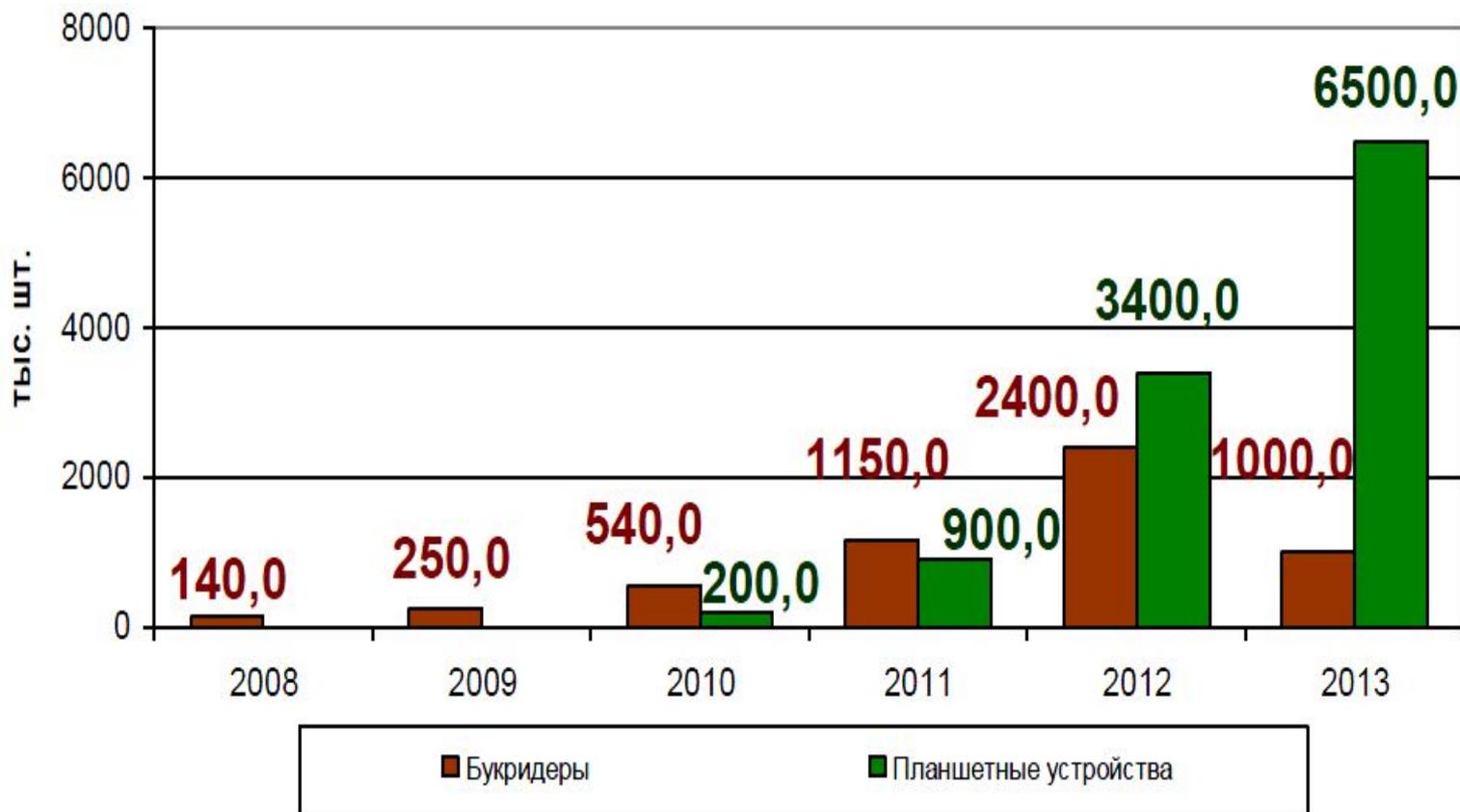
Источник: компания J'son & Partners Consulting

Динамика роста легального рынка электронных книг в России в 2011-2013 гг., млн руб.



Источники: компания «ЛитРес», аналитика журнала «Книжная индустрия».

Объём продаж устройств для чтения электронных книг в России в 2008-2013 гг., тыс. штук



Источник: компания Wexler.ru.

Принцип конкурентных рынков.

Угроза конкуренции, вызванная товарами-субститутами, высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей на переключение низки и потребители полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар.

Конкурентная сила поставщиков

Принцип конкурентных рынков

Поставщики являются весомой конкурентной силой в том случае, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами-потребителями, регулируя цены, качество и возможности использования своей продукции, а также ее доставку.



**ЧЕМ МЕНЬШЕ ПОСТАВЩИКОВ, ТЕМ
ВЫШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ
НЕОБОСНОВАННОГО ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН**

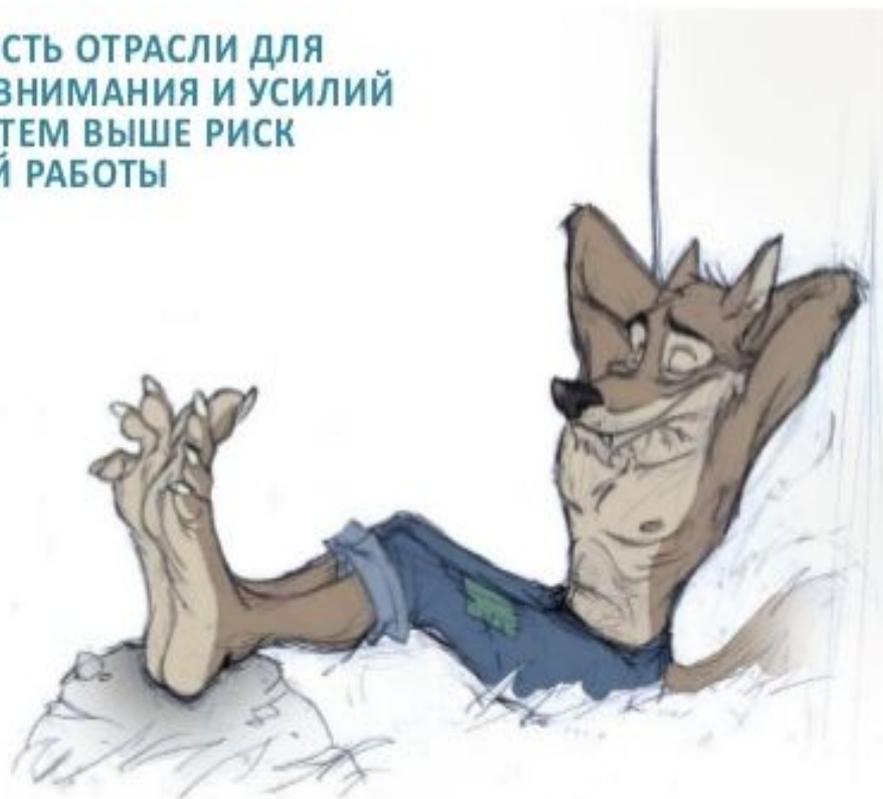


**ЧЕМ ВЫШЕ
ОГРАНИЧЕННОСТЬ
ОБЪЕМОВ РЕСУРСОВ
ПОСТАВЩИКОВ, ТЕМ ВЫШЕ
ВЕРОЯТНОСТЬ РОСТА ЦЕН
НА СЫРЬЕ**



**ЧЕМ ВЫШЕ ИЗДЕРЖКИ ПЕРЕКЛЮЧЕНИЯ С
ПОСТАВЩИКА НА НОВОГО, ТЕМ ВЫШЕ ЕГО
ВОЗМОЖНОСТИ К МАНИПУЛИРОВАНИЮ
СТОИМОСТЬЮ РЕСУРСОВ**

ЧЕМ НИЖЕ ПРИОРИТЕТНОСТЬ ОТРАСЛИ ДЛЯ
ПОСТАВЩИКА, ТЕМ МЕНЬШЕ ВНИМАНИЯ И УСИЛИЙ
ОН В НЕЕ ВКЛАДЫВАЕТ, ТЕМ ВЫШЕ РИСК
НЕКАЧЕСТВЕННОЙ РАБОТЫ



ПОСТАВЩИКИ СТАНОВЯТСЯ УГРОЗОЙ И ВЛИЯЮТ НА ПРИБЫЛЬ, КОГДА...

1. Количество поставщиков в отрасли незначительно

2. Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени

3. Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки

4. Отрасль не является приоритетной для поставщиков

Конкурентная сила поставщиков

О резком росте цен на бумагу сообщила в частности Торгово-промышленная палата России. Рост цен составил до 68 %. При этом еще в декабре Троицкая бумажная фабрика пожаловалась на подорожание целлюлозы производства Архангельского ЦБК и группы «Илим». К настоящему времени ФАС направила запросы на крупнейшие ЦБК России. Ответ в антимонопольном ведомстве рассчитывают получить в конце февраля.

Подорожанием бумаги обеспокоены и в правительстве России. Так, министр связи и массовых коммуникаций Николай Никифоров направил премьеру Дмитрию Медведеву письмо о возможном коллапсе в печатной отрасли из-за завышения цен на бумагу. Также беспокойство высказывают представители Гильдии издателе: по имеющейся у них информации с 1 марта стоимость газетной бумаги возрастет на 15 %.

http://fedpress.ru/news/econom/news_business/1423116192-fas-vyasnit-pochemu-podorozhala-rossiiskaya-bumaga

Конкурентная сила поставщиков

Barry Callebaut – это крупнейший в мире по продажам производитель кондитерских изделий, продуктов из какао и шоколада, работает в пищевой промышленности.

Одна из основных проблем в отрасли – беспрестанный рост цен на какао. В прошлом году цены сильно колебались, достигая рекордных высот из-за опасений скудного урожая какао и спекулятивных продаж. В июле были отмечены самые высокие цены за 33 года, и даже несмотря на то, что они упали, все равно они остаются достаточно высокими.

Профессионалы сомневаются, что эта тенденция изменится, и поэтому компания решила искать новые пути, как сделать свою продукцию более дешевой, но при этом сохранить качество.



<http://www.execmba.ru/joebloggs/article?jbai=65>

Конкурентная сила покупателей

Принцип конкурентных рынков

Покупатели становятся более влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности взаимодействовать на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж.

ЕСЛИ ПОКУПАТЕЛИ
СКОНЦЕНТРИРОВАННЫ
И СОВЕРШАЮТ
ЗАКУПКИ В БОЛЬШИХ
МАСШТАБАХ,
КОМПАНИЯ БУДЕТ
ВЫНУЖДЕНА
ПОСТОЯННО ИДТИ ИМ
НА УСТУПКИ



http://www.slideshare.net/OksanaShmotina/5-21843000?utm_source=slideshow02&utm_medium=ssemail&utm_campaign=share_slideshow_loggedout

ЧЕМ НИЖЕ
УНИКАЛЬНОСТЬ
ТОВАРА
КОМПАНИИ, ТЕМ
ВЫШЕ
ВЕРОЯТНОСТЬ
ТОГО, ЧТО
ПОКУПАТЕЛЬ
СМОЖЕТ НАЙТИ
АЛЬТЕРНАТИВУ И
НЕ ПОНЕСТИ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
РИСКОВ



ЧЕМ ВЫШЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К
ЦЕНЕ, ТЕМ ВЫШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ
ТОГО, ЧТО ПОКУПАТЕЛЬ КУПИТ
ТОВАР ПО БОЛЕЕ НИЗКОЙ ЦЕНЕ У
КОНКУРЕНТОВ





НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ
КАЧЕСТВОМ ПОРОЖДАЕТ
СКРЫТЫЙ СПРОС, КОТОРЫЙ
МОЖЕТ БЫТЬ УДОВЛЕТВОРЕН
НОВЫМ ИГРОКОМ РЫНКА
ИЛИ КОНКУРЕНТОМ

ПОКУПАТЕЛИ СТАНОВЯТСЯ УГРОЗОЙ И ВЛИЯЮТ НА ПРИБЫЛЬ, КОГДА...



1. Составляют основную долю продаж в компании

2. Товар компании не уникален

3. Спрос высокоэластичен по цене

4. Покупатели не удовлетворены качеством товара

покупатели могут иметь способность добиваться снижения цен

- *Когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.*
- *доминирующий объем закупок осуществляется одним или несколькими клиентами: клиенты способны сформировать «консолидированную» группу;*
- *фирма - производитель имеет только стандартную продукцию;*
- *у клиентов есть возможность менять поставщика (продавца);*
- *клиент может сам стать производителем того, что закупает (обратная интеграция);*
- *информационная осведомленность клиента о продавце.*

Область давления клиента на фирму:

- требование понижения цены продукта;
- требования повышения качества;
- сокращение времени поставки;
- льготные условия финансовых расчетов.

Способы противодействия давлению:

- дифференциация продаваемой продукции;
- расширение числа постоянных клиентов;
- возникновение больших затрат у клиента в случае смены продавца.

Основные российские производители зеркальных поверхностей для наружных автозеркал

Производитель	Объемы поставок под производство зеркал-компонентов, тыс. шт. в год	Объемы поставок в под производство зеркал-запчастей и в розницу, тыс. шт. в год	Освоенные радиусы сферы	Цены относительно ООО «Сикор»
ООО «Сикор»	900	Нет	400,680,1200,1400,1500,1800	
ООО «Эрготех»	150	300	1800	1,3
ООО «НУР»	270	Нет данных	400,1200,1800	1,3-1,5
Плазмоком	Нет данных	Нет данных	400, 2000	1,5
ООО «Х»	Более 1 000	Нет данных	1350, 1800	1,3
ООО «У»	Нет данных	Нет данных	1500, 1800	1,6
Гусевский завод им. Дзержинского	60	180	1800 400 сфера А	Нет данных
ООО «Z»	Нет	600	1500, 1800	Не продает
Группа производителей, г. Бор	Нет	400	400 1800 сфера А	0,7-0,8
Итого	Не менее 2 380	Не менее 1 480		

Источник – специалисты ООО «Сикор» ООО «Политех» публикации в СМИ

Прогноз объемов производства автомобилей на территории РФ с 2009 по 2012 г.г. тыс. штук.



Источники - PWC Automotive Institute, ТПП РФ.

Силы, влияющие на конкурентную ситуацию на российском рынке зеркальных поверхностей

Наименование и описание силы	Воздействие (положительное или отрицательное)
<p>Текущий уровень конкуренции в отрасли</p> <p>Имеется несколько сильных отечественных конкурентов – ООО «Сикор», ООО «Призма», ООО «Политех» и ООО «НУР». Пока сферы влияния между ними разделены: ООО «Сикор» в основном производит поставки заводу «Автокомпонент» (поставщик зеркал ОАО «ГАЗ», ОАО «АвтоВАЗ» – современные модели, производство иномарок «Renault» и «Fiat»), ООО «Призма» – ОАО «ДААЗ» (поставщик ОАО «АвтоВАЗ» – устаревшие модели), ООО «НУР» (поставщик ОАО «КАМАЗ») и ООО «Политех» (поставки в розницу) используют выпускаемые поверхности в собственном производстве автозеркал.</p> <p>Однако, в связи с изменениями в автомобильной отрасли, связанными с формированием автокомпонентного холдинга ОАО «АвтоВАЗ» и приобретением компанией «Renault» доли в ОАО «АвтоВАЗ», зоны влияния могут быть пересмотрены.</p>	Нейтральное, в ближайшей перспективе – отрицательное
<p>Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли</p> <p>Растущий российский рынок, особенно в условиях спада автомобильной отрасли в США и Европе, привлекателен для сильных зарубежных игроков-производителей автокомпонентов. С одной стороны, это расширяет круг потребителей, так как приходят поставщики первого уровня. С другой стороны, они могут сохранить своих традиционных субконтракторов, а сами начать поставки и на традиционные российские автозаводы.</p> <p>Относительно низкие финансовые барьеры</p>	Возможно и положительное, и отрицательное
<p>Конкуренция со стороны товаров-заменителей</p> <p>Товары-заменители отсутствуют</p>	Нет
<p>Конкурентное давление поставщиков</p> <p>Основная часть сырья и материалов представлена на рынке в значительных объемах. Давление со стороны поставщиков несущественно.</p>	Почти нет
<p>Конкурентное давление потребителей</p> <p>Из-за ограниченного числа потребителей автокомпонентов имеется сильнейшее давление с их стороны</p>	Отрицательное

Силы, влияющие на конкурентную ситуацию на мировом рынке зеркальных поверхностей

Наименование и описание силы	Воздействие (положительное или отрицательное)
Текущий уровень конкуренции в отрасли	
Имеется несколько сильных конкурентов. В связи с сокращением рынка автопроизводства из-за мирового системного кризиса конкуренция усилится.	Отрицательное
Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли	
Глобализация производства автомобилей и обострение конкуренции вынуждает поставщиков первого уровня снижать издержки и искать более дешевых поставщиков в первую очередь, в странах БРИК	Отрицательная
Конкуренция со стороны товаров-заменителей	
Товары-заменители отсутствуют	Нет
Конкурентное давление поставщиков	
Основная часть сырья и материалов представлена на рынке в значительных объемах. Давление со стороны поставщиков несущественно	Почти нет
Конкурентное давление потребителей	
Из-за ограниченного числа потребителей автокомпонентов имеется сильнейшее давление с их стороны	Отрицательное

Как видно из сопоставления слайдов , конкурентная ситуация на мировом и российском рынке схожа.

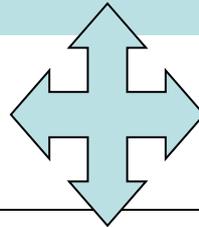
Наиболее сильное воздействие на рынок оказывают потребители, производители первого уровня, которые в свою очередь, зависят от ограниченного числа сильных автокомпаний. Так как продукция стандартизирована, потребителям зеркальных поверхностей легко переключиться от одного поставщика к другому, поэтому они жестко диктуют условия поставщикам.

Еще одна особенность рынков – раздел их между несколькими сильными игроками. При ухудшении конкурентной ситуации борьба между ними будет иметь ожесточенный характер, так как возможности примерно равны.

Конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

Идеальная ситуация - покупатель и поставщик обладают небольшой рыночной властью, хорошие заменители отсутствуют, барьеры для входа относительно высоки, а соперничество между существующими продавцами носит умеренный характер.

Если все так - ваше счастье.



Если что-то не так - надо сильно задуматься...

Для успешного противодействия конкурентным силам должна быть разработана стратегия, которая:

- **Насколько это возможно, ограждала бы компанию от действия конкурентных сил;**
- **Обеспечила бы создание прочной и безопасной позиции компании, которая дала бы ей преимущества в тех условиях конкуренции, которые сложились в отрасли;**
- **Влияла бы на принципы конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении.**

ЗАВЕРШАЮЩИЙ ЭТАП АНАЛИЗА

После оценки уровня угрозы со стороны всех пяти сил разрабатываются мероприятия с целью минимизировать выявленные риски и выбирается наиболее приемлемая стратегия конкуренции на рынке.

3 Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?

Ситуация в отрасли изменяется, потому что силы, действующие в ней, заставляют входящие в отрасль компании (конкуренты, потребители или поставщики) изменять свои действия.

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

Задача анализа движущих сил состоит в разделении главных причин, приведших к изменениям в отрасли, и несущественных; обычно не больше трех или четырех выделенных факторов являются движущими силами.

Наиболее часто встречающиеся движущие силы

- Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли.
- Изменение в составе потребителей и в способах использования товара.
- Внедрение новых продуктов.
- Технологические изменения.
- Изменения в системе маркетинга.
- Выход на рынок или уход с него крупных фирм.
- Распространение ноу-хау.
- Возрастающая глобализация отрасли.
- Изменение структуры затрат и производительности.
- Переход потребительских предпочтений.
- Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства.
- Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.
- Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ДВИЖУЩИХ СИЛ

Движущие силы отрасли так же, как другие факторы внешней среды оцениваются по трем критериям: *важность для отрасли, степень влияния на организацию и направленность влияния.*

Каждый фактор экспертным образом оценивается по :

- **важность для отрасли** (по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение);
- **степень влияния на организацию** (по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния);
- **направленность влияния** (по шкале: +1 – позитивное направленность, -1 - негативное направленность).

Далее все три оценки умножаются. Полученная таким образом интегральная оценка показывает степень важности фактора для организации.

Факторы
среды

Важность для
отрасли
(А)

Влияние на
организацию
(В)

Направленность
влияния (С)

Степень
важности
($D=A*B*C$)



Влияние фактора «Интернет» на каждую из 5-ти сил

1. Интернет предоставляет потребителю доступ практически ко всей необходимой для покупки информации, зачастую делаящим его более компетентным, чем сами продавцы. Расширение рынка сбыта вместе с положительным моментом имеет и отрицательный. Отныне покупатель не привязан к поставщику. Все это, несомненно, усиливает позицию потребителя, позволяя ему навязывать свои условия продажи.
2. Интернет существенно снижает необходимость серьезных вложений в отдел продаж и обеспечение доступа к каналам сбыта. Результатом этого являются низкие входные барьеры. Интернет создает ситуацию, когда существенно нивелируется разница между крупными и мелкими предприятиями.
3. Интернет также предоставляет новые возможности получения знания о заменителях продукта или сервиса, что существенно увеличивает их количество.
4. Поскольку интернет доступен практически всем и каждому, сохранять свое отличие от конкурента становится все сложнее. Увеличивается конкурентная борьба между компаниями, работающими на одном рынке.
5. Расширение рынка сбыта несет с собой и появление все новых компании, вступающих в борьбу за потребителя, конкуренция продолжает постоянно усиливаться.
6. Интернет смещает акцент от переменных издержек (*variable costs*) в сторону фиксированных издержек (*fixed costs*), что заставляет компании конкурировать в области цены на товар или сервис. В результате этого прибыльность в целом по отрасли начинает существенно снижаться.
7. По мере того, как потребитель станет все более и более интернет-грамотным, барьеры переключения от одного интернет-продавца к другому будут все более и более низкими. Компании будут вынуждены постоянно демонстрировать более выгодные предложения по

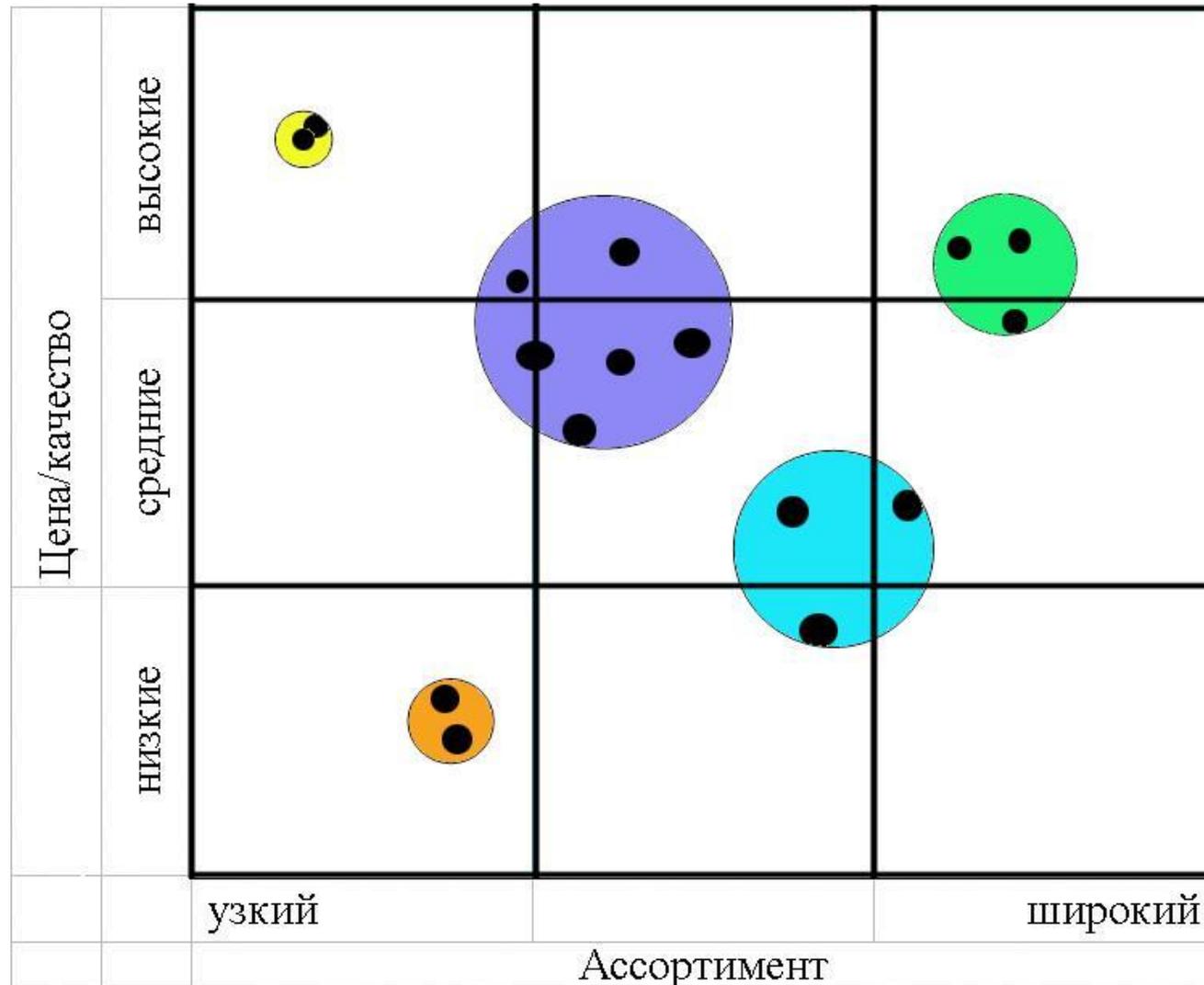
4 Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?

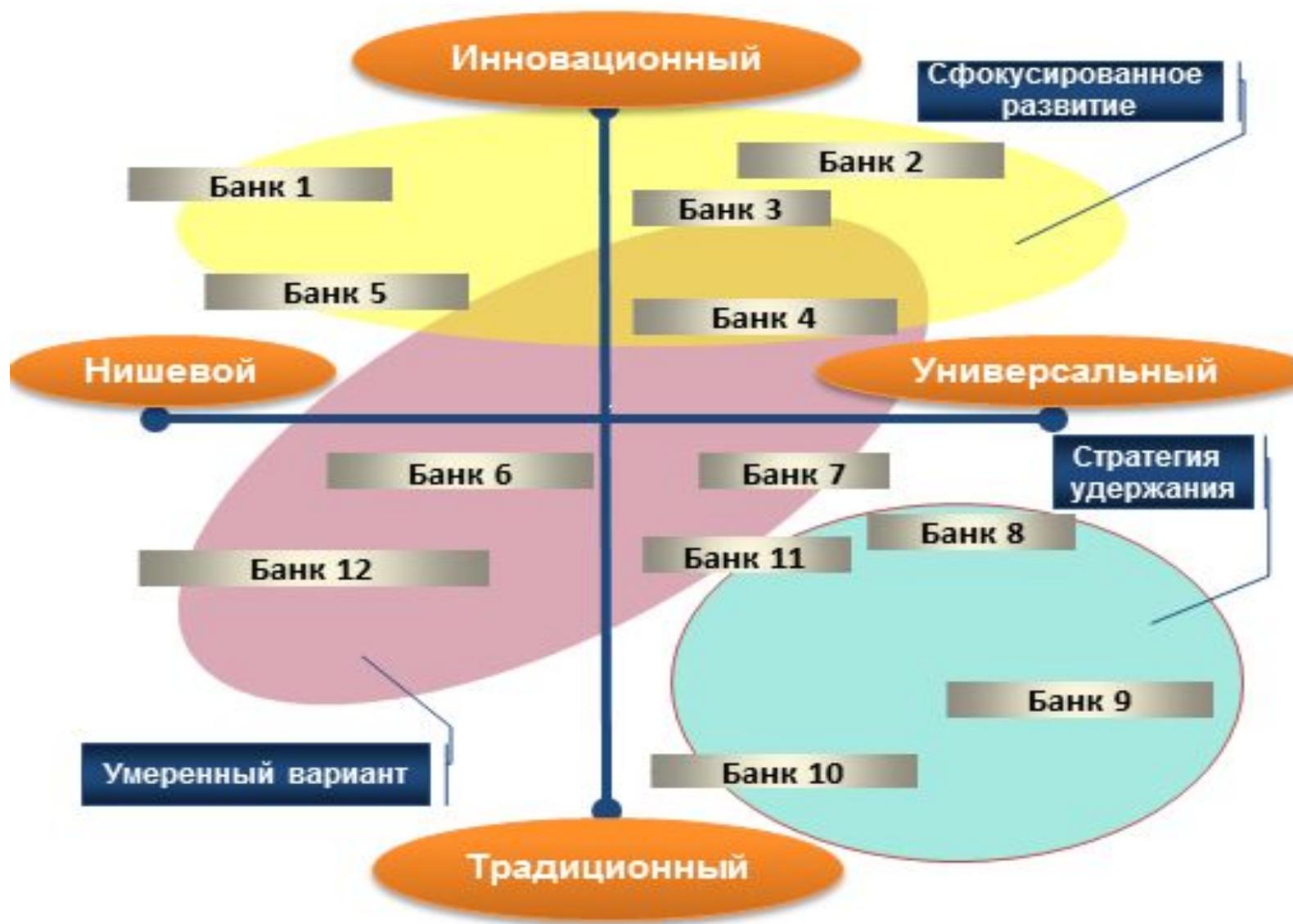
Карта стратегических групп — инструмент, позволяющий отобразить различные конкурентные позиции соперничающих в отрасли фирм.

Алгоритм составления карты стратегических групп:

- Установить весь спектр характеристик, которые отличают фирмы одной отрасли между собой. Типичными характеристиками являются: уровень цены/качества (высокий, средний, низкий), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ассортиментный набор продукции (широкий, узкий), использование каналов распределения (один, несколько, все) и набор предлагаемых сервисных услуг (отсутствует, ограниченный, полный набор сервисных услуг).
- Нанести фирмы на карту с двумя переменными (по осям карты), используя пары этих различных характеристик.
- Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.
- Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые должны быть по диаметру пропорциональны доле этой группы.

Карты стратегических групп





Основные моменты построения карт позиционных групп

Чтобы точно нанести на карту стратегические группы, необходимо придерживаться следующих принципов:

Во-первых, корреляция двух переменных, откладываемых по двум осям графика, не должна быть высокой,

Во-вторых, наносимые по осям графика переменные должны отражать существенные отличия позиций конкурентов,

В-третьих, переменные, наносимые на оси графика, не должны быть ни количественными, ни непрерывными,

В-четвертых, размер вычерчиваемых на карте кругов должен быть пропорционален суммарному объему продаж фирм соответствующих групп,

В-пятых, если существует более двух переменных, которые могут быть использованы в качестве осей графика, то следует строить несколько графиков.

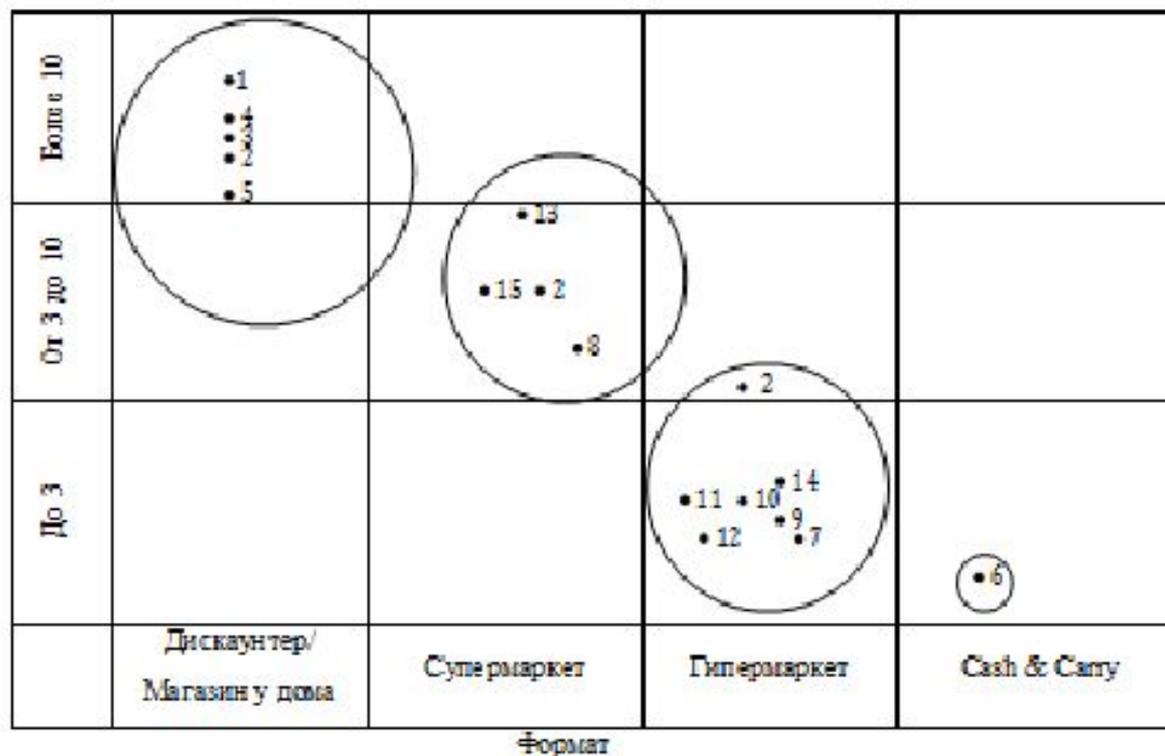
Основные моменты построения карт позиционных групп

В-шестых, если известно, что некоторые фирмы пытаются изменить свою конкурентную позицию, то на карте стратегических групп отмечают в виде стрелки, предполагаемое направление перехода - это помогает более ясно представить картину конкурентной борьбы,

В-седьмых, следует обратить внимание при анализе является определение зависимости между потенциалом прибыли различных стратегических групп и сильными и слабыми сторонами рыночных позиций каждой группы.

Одним словом, *чем теснее располагаются стратегические группы на карте, тем сильнее будет конкурентная борьба.* Самыми близкими (после фирм одной и той же стратегической группы) являются конкурирующие фирмы из соседних стратегических групп. Часто фирмы, расположенные в разных секторах карты, могут вовсе не конкурировать друг с другом.

Количество точек



1. «Пятерочка»
2. «Молния»
3. «Магнит»
4. «Дикси»
5. «Монетка»
6. «Metro»
7. «Ашан»
8. «Бранд»

9. «НАШ»
10. «Перекресток»
11. «Теорема»
12. «Мегамарт»
13. «Проспект»
14. «Карусель»
15. «Мир Еды»

5 Конкурентный анализ (стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов)

Обобщение сведений о целях и стратегиях конкурентов с помощью приведенной ниже таблицы и карт стратегических групп бывает достаточно, чтобы *диагностировать намерения конкурирующих компаний*.

От стратегических намерений конкурентов зависит, какие ответные шаги будут лучшими для компании в данный момент:

- Либо защита от действий конкурентов,
- Либо применение наступательных стратегий

Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив, **удовлетворенные соперники** продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшими уточнениями, **беспокойные и бедствующие соперники** могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана.

Основные способы получения информации о конкурентах: отслеживание общественных заявлений относительно их намерений и планов, изучение прошлых действий и стиля руководства топ-менеджеров конкурирующих фирм, посещение презентаций и иных публичных мероприятий конкурентов.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОВ

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкурентная позиция/ ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная Региональная Национальная Многонациональная Глобальная	Быть лидером Превзойти существующего лидера отрасли Войти в лидирующую пятерку Войти в первую десятку Подняться на одну или две ступени в рейтинге Превзойти конкретного советника (не обязательно лидера) Сохранить позицию Только выживание	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста Экспансия путем приобретений Экспансия путем внутреннего роста Сохранение существующей доли Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Хватающий, находящийся в движении Хорошо защищающийся, способный удержать существующее положение Держится в середине группы Пытающийся усилить позицию Отбивающийся, теряющий почву Отступающий на защитную позицию	В основном нападение В основном защита Комбинация защиты и нападения Агрессивное, рисковое Консервативный последователь	Стремление к ценовому лидерству Фокусирование на рыночных нишах Преследование, основанное на дифференциации по качеству, сервису, технологии, диапазону товаров, имиджу, другим качествам

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут являться краеугольными камнями построения стратегии, однако могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерно три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируя усилия на одном или более КФУ. Задачей анализа является выделение КФУ для вашей отрасли.



Отраслевые ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и в конечном счете между конкурентным успехом и поражением.

Принцип стратегического менеджмента.
Грамотная стратегия включает в себя ключевые факторы успеха.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

1. Факторы, связанные с технологией:

- комплексность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах
- способность к инновациям в продукции
- роль экспертов данной технологии

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низко затратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов/дилеров;
- возможность достаточных доходов в розничной сети;
- собственная торговая сеть компании;
- коммерческое искусство;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, поверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- притягательный дизайн и упаковка;
- способность к точной, ясной рекламе;
- гарантии покупателям.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- 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 изменение рыночных условий;
- 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;
- ноу-хау в контроле качества;
- общие низкие издержки.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ООО «Сикор»

1. Удачное географическое местоположение относительно основных автозаводов и производителей наружных автозеркал.
2. Близость к поставщику основного сырья – Борскому стекольному заводу (расположен в нескольких километрах от Нижнего Новгорода). При производстве зеркальных поверхностей по технологии должно использоваться стекло, выпущенное не позже, чем через две недели до начала технологического процесса. Кроме того, минимизируются транспортные издержки на его доставку.
3. Технологии и оборудование, позволяющие быстро переходить с одного изделия на другое, что обеспечивает широкий ассортимент производства.
4. Свободные производственные площади и энергетические мощности, позволяющие установить дополнительное оборудование для увеличения выпуска продукции (в 10 раз к существующему уровню).
5. Возможность набора квалифицированных кадров. В Нижнем Новгороде развита электронная промышленность, что позволяет найти специалистов по вакуумному напылению, которое используется в технологических процессах.
6. Большой опыт поставок производителям автокомпонентов первого уровня, качество продукции, отвечающее запросам международных автокомпонентных компаний.
7. Стратегический партнер (Холдинг «Автокомпонент»), являющийся одним из крупнейших производителей автозеркал в России и участником совместного предприятия с компанией «Глобальный поставщик N », одним из мировых лидеров в производстве автозеркал.

Заключительным этапом анализа отрасли и конкуренции является *обзор всей отраслевой ситуации и формирование заключения о привлекательности или непривлекательности отрасли* как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде.

Важными факторами, принимаемыми во внимание **при формировании заключения о привлекательности отрасли**, являются:

- Потенциал для роста отрасли и рынка;
- Благоприятное или неблагоприятное влияние движущих сил;
- Потенциал для входа-выхода крупных фирм;
- Стабильность-нестабильность спроса в отрасли;
- Будут ли конкурентные силы слабее либо сильнее;
- Оценка степени риска и неопределенности в отрасли в будущем.
- Оцениваются ли перспективы получения прибыли в отрасли выше или ниже среднего уровня.

Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды

1. Основные экономические характеристики отрасли (темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структура отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость и т.д.)

2. Анализ конкурентной среды

напряженность конкурентной борьбы между продавцами (слабая, средняя или сильная; орудия конкурентной борьбы)

угроза выхода на рынок новых фирм (сильная, средняя, слабая/оценка существующих барьеров для выхода на рынок)

степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная/причины)

степень влияния покупателей (высокая, средняя, незначительная/причины)

3. Движущие силы

4. Конкурентная позиция основных фирм/стратегических групп

благоприятная позиция/причины

неблагоприятная позиция/причины

5. Анализ конкурентов

стратегия конкурентов/их вероятные действия в будущем

за кем необходимо наблюдать и почему

6. Ключевые факторы успеха

7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность

факторы, делающие отрасль привлекательной

факторы, делающие отрасль непривлекательной

особые проблемы отрасли

перспективы получения прибыли (благоприятные/неблагоприятные)

На основе отраслевого анализа мы должны определить, какой из четырех возможных типов стратегического поведения будет для нас наиболее подходящим:

- **Продолжение той же деятельности в рамках той же структуры отрасли.** Это приводит нас к стратегиям, которые направлены на улучшение показателей эффективности, например, сокращение затрат или способы создания большей ценности для потребителей.
- **Продолжение той же деятельности, но с изменением структуры отрасли.** Поглощение конкурентов, интеграция вперед или назад, альянсы, новые способы доставки продукции потребителям.
- **Новая деятельность в рамках той же структуры отрасли.** Разработка новых продуктов, предоставление дополнительных услуг, выявление незанятых “рыночных ниш”.
- **Изменение деятельности и структуры.** Изменение базовой природы отрасли на основе “прорывных” инноваций.

**Привлекательность отрасли или сегмента – величина переменная.
Можно и нужно использовать любую возможность, чтобы ее
увеличить.**

<i>Факторы</i>	<i>Способы воздействия</i>
Прибыль на инвестированный капитал в данном сегменте/Рост прибыли на инвестированный капитал	<ul style="list-style-type: none"> - сократите издержки - повысьте цены на основе предоставления дополнительных благ - попытайтесь повлиять на постоянного поставщика - поищите возможности сокращения необходимого оборотного капитала
Барьеры входа для новых конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> - поищите возможности поднять барьеры входа организуите утечку информации о том, что отрасль намного более конкурентная или менее доходная, чем есть на самом деле - привлекайте ведущих специалистов
Темп роста на рынке	<ul style="list-style-type: none"> - стимулируйте рост рынка с помощью инноваций
Соотношение между спросом и производственными мощностями	<ul style="list-style-type: none"> - избавьтесь от неиспользуемых производственных мощностей - купите и закройте конкурента - найдите новое применение производственным мощностям - увеличивайте экспорт
Угроза со стороны заменителей	<ul style="list-style-type: none"> - сокращайте себестоимость продукта или услуги - улучшайте качество по сравнению с заменителем - сделайте из заменителей дополняющие товары
Зависимость от поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> - поищите новых поставщиков - создайте наиболее благоприятные условия для одного поставщика
Зависимость от покупателей	<ul style="list-style-type: none"> - дифференцируйтесь до уникальности - усиливайте бренд - улучшайте условия (удобство) поставки