

Анализ рыночной ситуации и конкуренции в отрасли



Лекция 3

1

Логика стратегического анализа

2

Анализ внешней среды



1. Логика стратегического анализа

Анализ внешней среды	Анализ внутренней среды	
<ul style="list-style-type: none">- Анализ факторов дальнего окружения;- Определение доминантных характеристик отрасли;- Анализ конкурентов (возможные их шаги и анализ стратегий);- Анализ движущих сил, действующих в отрасли;- Анализ факторов ближнего окружения;- Картирование стратегических групп;- Анализ ключевых факторов успеха;- Заключение о привлекательности отрасли.	Анализ сильных и слабых сторон компании (анализ цепочки создания ценности)	Требования собственников
SWOT – анализ		

↓
Разработка и оценка стратегических альтернатив

↓
Выбор стратегии

2. Анализ внешней среды

- ❖ **Цель** - выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.
- ❖ **Возможности** - положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.
- ❖ **Угрозы** - это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус.

Внешняя среда предприятия

- ❖ **Внешняя среда предприятия** - совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.



Макро среда



Микро среда

Анализ факторов дальнего окружения

PEST-анализ:

P - Political-legal - политико-правовые

E - Economic – экономические

S - Sociocultural – социокультурные

T - Technological forces - технологические факторы.

Цель PEST-анализа - отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

PEST-анализ

Политические факторы:

- Расстановка политических сил;
- Правительственная стабильность;
- Государственное регулирование;
- Размеры государственных бюджетов;
- Антимонопольное законодательство;
- Внешнеэкономическое законодательство;
- Позиция государства по отношению к иностранному капиталу.

PEST-анализ

Экономические факторы:

- Уровень инфляции;
- Процентные ставки по кредитам;
- Тенденции ВВП, ВВП;
- Доступность заемных средств;
- Курсы валют;
- Уровень безработицы;
- Инвестиционный климат.

PEST-анализ

Социокультурные факторы:

- Демографическая структура населения;
- Интенсивность эмиграции;
- Стиль жизни, обычаи и привычки;
- Межэтнические отношения;
- Культурные особенности;
- Ценности;
- Социальная мобильность населения;
- Социальная ответственность (чувство долга);
- Активность потребителей.

PEST-анализ

Технологические факторы:

- Затраты на НИОКР;
- Защита интеллектуальной собственности;
- НТП;
- Инновационные продукты (скорость обновления, источники идей).

Прочие факторы (Природный, экологический):

- Источники ресурсов;
- Увеличение загрязнения окружающей среды;
- Удорожание энергоносителей.

PEST-анализ

Этапы PEST- анализа

- ❖ Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
- ❖ Оценивается зависимость (вероятность осуществления) 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: 5 - сильное воздействие, серьезная опасность; 1 - отсутствие воздействия, угрозы.
- ❖ Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

PEST-анализ

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на предприятие, В	Направление влияния, С	Степень важности для предприятия (А · В · С)
Общий уровень экономического развития	4	3	+1; -1	-12
Т.д.				

СТЕР- анализ факторов внешней среды рынка медицинского оборудования

Вид фактора	Фактор	Вес фактора	Степень влияния (-10 до +10)	Количественная оценка
Экономический	Увеличение инвестиций в отрасли	0,1	+6	0,6
	Постепенное улучшение экономической ситуации в стране	0,1	+5	0,5
	Увеличение деятельности других транснациональных компаний	0,05	-5	-0,25
Социально-культурный	Рост доходов населения	0,3	+3	0,9
	Улучшение качества образования	0,3	+3	0,9
	Увеличение количества пользователей Интернета	0,05	+2	0,1
Политический	Увеличение защиты прав потребителей	0,1	-1	-0,1
	Стабильная политическая ситуация в стране	0,05	+5	0,25
	Высокий уровень коррупции и бюрократии	0,05	-5	-0,25
Технологический	Новые технологии производства	0,05	+4	0,2
	Разработки НИОКР	0,2	+8	0,16
Конкурентный	Развитие и рост конкурентов	0,15	-7	-1,05
Итого:		1	2	0,05

Результаты PEST-анализа

Вид фактора	Описание фактора	Значимость фактора (вес) от 1-3 баллов	Оценка влияния фактора «-» или «+»	Влияние фактора на стратегию компании (3*4=5)
1	2	3	4	5
Социокультурные (S)	1.Изменения в базовых ценностях, в результате чего, клиенты больше пользуются банковскими услугами.	3	+	+3
	2.Улучшение в уровне и стиле жизни населения.	3	+	+3
	3.Отношение к образованию (увеличение кредитов на образование).	2	+	+2
	4.Необразованность населения в сфере банковских услуг	1	-	-1
Технологические (Т)	1. Новые предложения в сфере банковского обслуживания.	3	+	+3
	2. Усовершенствование программ, отвечающих за безопасность информации.	2	+	+2
	3. Инновации в методах защиты и проведения безналичных расчетов.	2	+	+2
	4. Появление новых форм электронных расчетов	2	+	+2

Продолжение PEST-анализа

Вид фактора	Описание фактора	Значимость фактора (вес) от 1-3 баллов	Оценка влияния фактора «-» или «+»	Влияние фактора на стратегию компании (3*4=5)
1	2	3	4	5
Политические факторы (P)	1.Нестабильность политической обстановки в стране ведет к дестабилизации экономики.	3	-	-3
	2.Ужесточение законодательства с сфере банковского обслуживания должно сократить количество банков.	2	+	+2
	3.Реализация федеральных проектов в сфере ипотечного кредитования и кредитов на образование.	1	-	-1
	4.Увеличение доли и значения банков с иностранным участием.	2	-	-2
Экономические (E)	1.Общая характеристика экономической ситуации (кризис) в стране, отрасли, смежных отраслях.	3	-	-3
	2. Возможный риск дефолта.	3	-	-3
	3. Рост уровня инфляции	3	-	-3
			Σотрицательная	-16
			Σположительная	+19

✓ основную угрозу для развития банковской системы представляют экономические и политические факторы

Отраслевой анализ

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха.

Хозяйственная отрасль - совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Экономические характеристики отрасли

Характеристики	Условные показатели (в чем измеряются)
Размер рынка	Годовой оборот, объем продаж (показатели могут измеряться в натуральных или денежных единицах)
Масштаб конкуренции	Национальный (по всей России), региональный, локальный, международный
Темпы роста рынка	В процентах
Количество конкурентов	Количество предприятий (непосредственно по данному виду продукции)
Количество покупателей и их размеры	Количество предприятий или населения (в зависимости от товара)
Степень интеграции по технологической цепочке	Удельный вес интегрированных предприятий (отношение интегрированных предприятий к общему числу предприятий в отрасли)

Экономические характеристики отрасли

Вход и выход из отрасли	Легко или сложно (качественный показатель)
Технологические инновации	Уровень стандартных технологий в отрасли (специализированные технологии, стандартные)
Характеристики продукции	Степень стандартизации, количество марок (ассортимент)
Экономия на масштабах производства	Используются статистические справочники, оценка в рублях (это среднеотраслевой показатель)
Загруженность производственных мощностей	Приблизительно оптимальный вариант 90%, но в зависимости от предприятия и вида производства
Прибыль отрасли	В рублях, в среднем по отрасли, зависит от спроса
Компактность размещения основных компаний или фирм в регионе	Количество на единицу площади
Каналы распространения	Смешанные, прямые, через посредников
Степень дифференциации товара	Количество моделей в штуках
Требуемый размер капиталовложений для входа и выхода из отрасли	В денежных единицах

Анализ ближнего окружения

Конкуренция производителей
однотипной продукции

Конкурентная сила со стороны
товаров-заменителей

Конкурентная сила
со стороны
поставщиков

Конкурентная сила
со стороны
потребителей

ROI =
Прибыль/
Вложенный
капитал

Конкурентная сила
со стороны
фирм- «пришельцев»



5 сил конкуренции по Портеру

- ❖ Ключевые вопросы при анализе конкурентов
 - Сильные и слабые стороны игроков?
 - Наиболее вероятные стратегии основных игроков и их влияние на ситуацию в отрасли?
 - Способность игроков договариваться (Сферы влияния).

5 сил конкуренции по Портеру

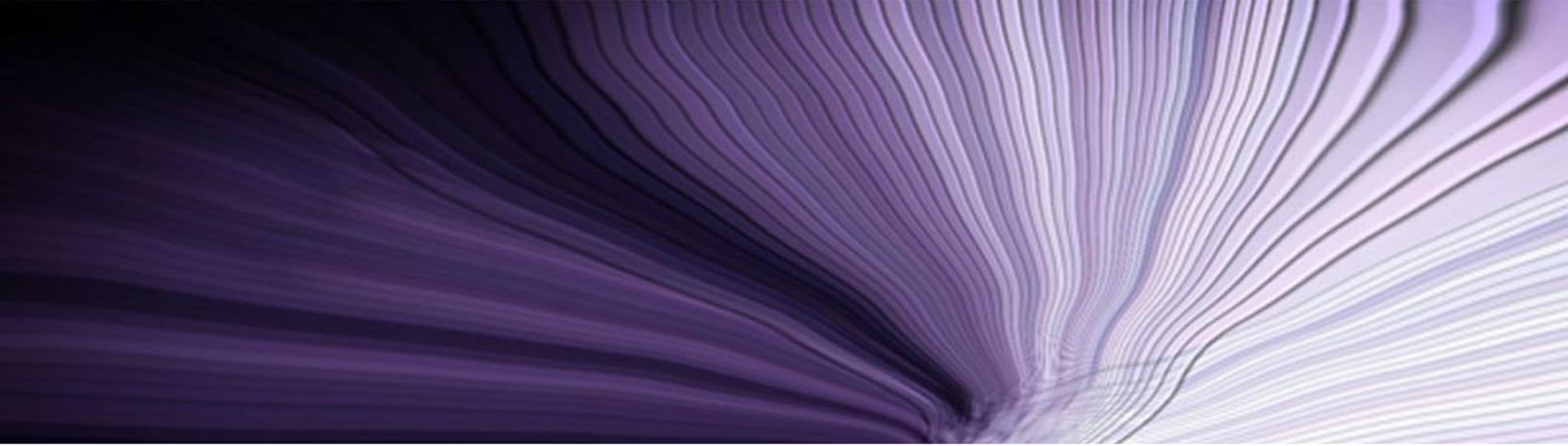
- ❖ Ключевые вопросы при анализе конкурентной силы товаров-заменителей
 - Чем можно заменить?
 - Сколько товаров-заменителей?
 - Какова цена переключения?

5 сил конкуренции по Портеру

- ❖ Ключевые вопросы при анализе конкурентной силы потребителей
 - Платежеспособность целевых сегментов и как она будет меняться в будущем?
 - Объемы закупок?
 - Потребности целевых сегментов и как они будут меняться?
 - Издержки переключения на другого провайдера и уровень лояльности?

5 сил конкуренции по Портеру

- ❖ Ключевые вопросы при анализе конкурентной силы поставщиков
 - Способность торговаться по цене и условиям оплаты
 - Готовность к стабильности поставок
 - Число альтернативных поставщиков?
 - Удаленность поставщика?
 - Возможность интеграции «вперед»/ «назад»



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

