

# АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ ОЦЕНКА И УСЛОВИЙ КОНКУРЕНЦИИ

1. Экономические показатели, характеризующие отрасль и конкуренцию в ней
2. Конкурентные силы, действующие в отрасли. Модель конкурентных сил М.Портера
3. Определение конкурентных преимуществ фирмы. Анализ конкурентов
4. Определение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе

# Как стратегическое мышление и стратегический анализ приводят к правильному стратегическому выбору

Стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней

Ключевые вопросы:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Каков уровень конкуренции и какое влияние оказывает каждая из конкурентных сил?
3. Что вызывает изменение в отрасли?
4. Какие компании имеют наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто и какие стратегические шаги предпримет в будущем?
6. Какие ключевые факторы определяют успех в конкурентной борьбе?
7. Является ли данная отрасль привлекательной для получения прибыли выше средней?

Стратегический анализ ситуации внутри фирмы

Ключевые вопросы:

1. Хороша ли действующая стратегия?
2. Каковы сильные, слабые стороны, возможности и угрозы компании?
3. Конкурентоспособна ли фирма по издержкам?
4. Насколько сильна конкурентная позиция?
5. Какие стратегические проблемы должны быть изменены?

Каковы стратегические возможности фирмы? Вынуждена ли она улучшить существующую стратегию или изменить ее коренным образом

Какова наилучшая стратегия? Полностью ли Стратегия соответствует ситуации в компании? Помогает ли создать конкурентные преимущества? Направлена ли на улучшение развития компании?

## Экономические характеристики, необходимые для изучения отрасли

- Размеры рынка
- Масштабы конкуренции
- Темпы роста рынка
- Число конкурентов, их относительные размеры
- Количество покупателей и их финансовые возможности
- Легкость вхождения в отрасль и выхода
- Интеграция: вперед, назад
- Осуществляются ли в отрасли необходимые капиталовложения

## Экономические показатели химической отрасли (пример)

- Размеры рынка – 400-500 млрд руб.
- Темпы роста рынка – 2-3% в год
- Число компаний в отрасли – около 30 (110 предприятий); доля на рынке от 3 до 21%
- Количество покупателей и их финансовые возможности
- Степень интеграции – смешанная (интеграция «вперед» и «назад»)
- Инновации – медленные, наибольшие изменения - в ассортименте (1-2 новых продукта в год)
- Прибыль – средний уровень (сильная зависимость от спроса)
- Трудности вхождения на рынок - умеренные

# Модель пяти сил конкуренции – основной аналитический инструмент

Фирмы из других отраслей,  
Предлагающие  
товары-субституты

Конкурентное давление  
из-за предложения другими  
фирмами товаров-субститутов

**Соперничество  
между  
конкурирующи  
ми  
продавцами**

Конкурентное давление  
из-за угрозы вхождения  
в отрасль новых конкурентов

Потенциально  
входящие конкуренты

Конкурентное давление  
из-за возможности  
использовать силу и  
рычаги уторговывания  
цены

Потенциально  
покупающие

Поставщик  
и  
важнейших  
компонент  
ов

Конкурентное давление  
из-за возможности  
использовать силу и  
рычаги уторговывания  
цены

# 1. Соперничество между продавцами.

Усиливается, если:

- Увеличивается число соперничающих фирм;
- Спрос на продукцию растет медленно
- Фирмы вынуждены снижать цену (из-за условий хозяйствования) или применять что-либо для увеличения объемов производства;
- Затраты покупателей с перехода потребления на другую марку невелики;
- Компании не удовлетворены своей долей на рынке и хотят ее увеличить
-

# Степень конкуренции в отрасли

- Интенсивная - действия конкурентов снижают среднюю прибыль
- Умеренная – компании получают приемлемую прибыль
- Слабая – компании получают прибыль выше средней

## 2. Конкурентная сила товаров - субститутатов

Конкуренция усиливается, если:

- Большой наплыв товаров – субститутатов;
- Товары – субститутаты лучшего качества по сравнению с обычными
- Потребители легко переключаются на новые товары (заменителя), и издержки потребителей невелики

### 3. Влияние фирм — новичков

Конкуренция выше, если:

- Барьеры для входа на рынок невысокие
- Реакция существующих фирм не слишком активная
- Компании обладают значительными ресурсами

# Типы барьеров входа на рынок

- Необходимость экономии на масштабах производства
- Невозможность доступа к технологиям и «ноу-хау»
- Приверженность потребителей к определенным маркам
- Доступ к каналам сбыта
- Необходимый размер капиталовложений

## 4. Конкурентная сила поставщика

Конкурентная сила выше, если:

- Имеется малое число фирм – поставщиков
- Нет товаров – заменителей по отношению к тем товарам, которые поставляют фирмы-поставщики
- Имеется большое число фирм – потребителей продукции поставщиков

## 5. Конкурентная сила покупателя

Конкурентная сила выше, если:

- Покупатели приобретают значительные объемы продукции, выпускаемой фирмами-производителями
- Имеется много фирм, производящих одинаковую продукцию
- Невелики затраты потребителей на переход на товары - заменители

# Карта стратегических групп конкурентов

## **Стратегическая группа** –

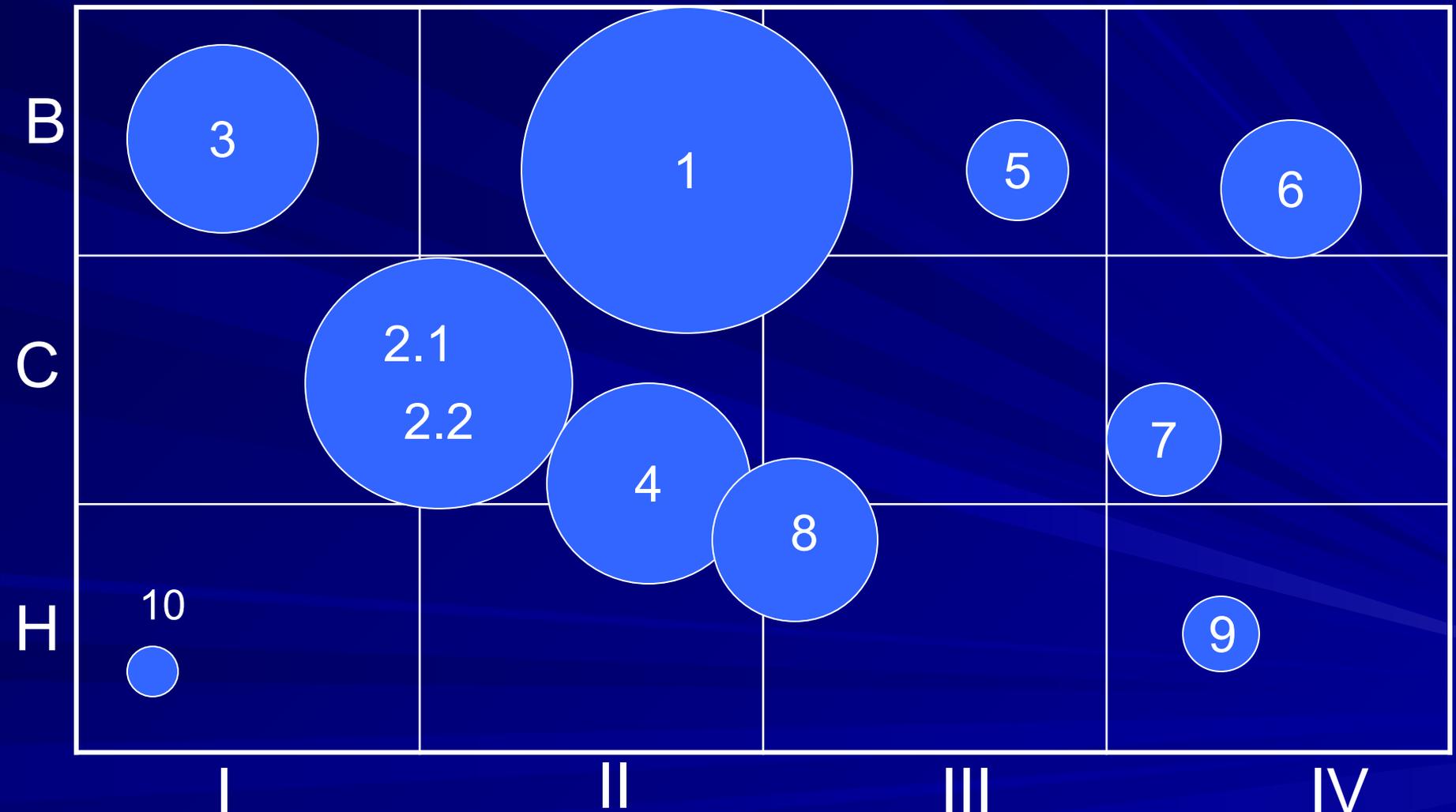
соперничающие между собой фирмы с одинаковыми позициями на рынке:

- выпускают одни и те же виды продукции;
- используют один канал распределения;
- используют одинаковую технологию;
- имеют одинаковый ценовой диапазон

# Алгоритм составления карты стратегических групп

1. Определить весь перечень характеристик данных фирм: цена, качество, рынки, ассортимент продукции, использование каналов распределения, набор услуг.
2. Нанести фирму на карту с двумя переменными.
3. Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство (группу).
4. Нарисовать окружность вокруг каждой группы (диаметр пропорционален доле группы в общем объеме продаж )

# Карта стратегических групп конкурентов в ювелирном бизнесе (розничная торговля)



## КФУ, зависящие от технологии

- Качество проводимых научных исследований
- Возможность инноваций
- Возможность разработки новых товаров

## КФУ, относящиеся к производству

- Низкая себестоимость продукции
- Качество продукции
- Высокая степень использования производственных мощностей
- Выгодное местоположение
- Доступ к квалифицированной рабочей силе
- Возможность выполнения заказов потребителей

## КФУ, относящиеся к реализации продукции

- Широкая сеть оптовых дистрибьюторов
- Наличие точек розничной торговли
- Низкие расходы по реализации
- Быстрая доставка

## КФУ, относящиеся к маркетингу

- Аккуратное исполнение заказов покупателей
- Разнообразиие моделей продукции
- Искусство продаж
- Привлекательный дизайн
- Гарантии для покупателей

# КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам

- Особый талант
- Ноу-хау по контролю за качеством
- Компетентность в области дизайна
- Знание технологий
- Способность создать эффективную рекламу

# Обобщающая схема анализа отрасли.

## Анализ включает:

1. Основные экономические характеристики отрасли (темпы роста, структура отрасли, географические характеристики и пр.)
2. Анализ конкурентной среды (степень конкуренции всех 5-ти сил)
3. Конкурентная позиция основных фирм (благоприятная/неблагоприятная)
4. Анализ конкурентов (стратегии конкурентов, возможные действия , перемещения)
5. Ключевые факторы успеха
6. Перспективы отрасли (факторы, делающие ее привлекательной/непривлекательной)