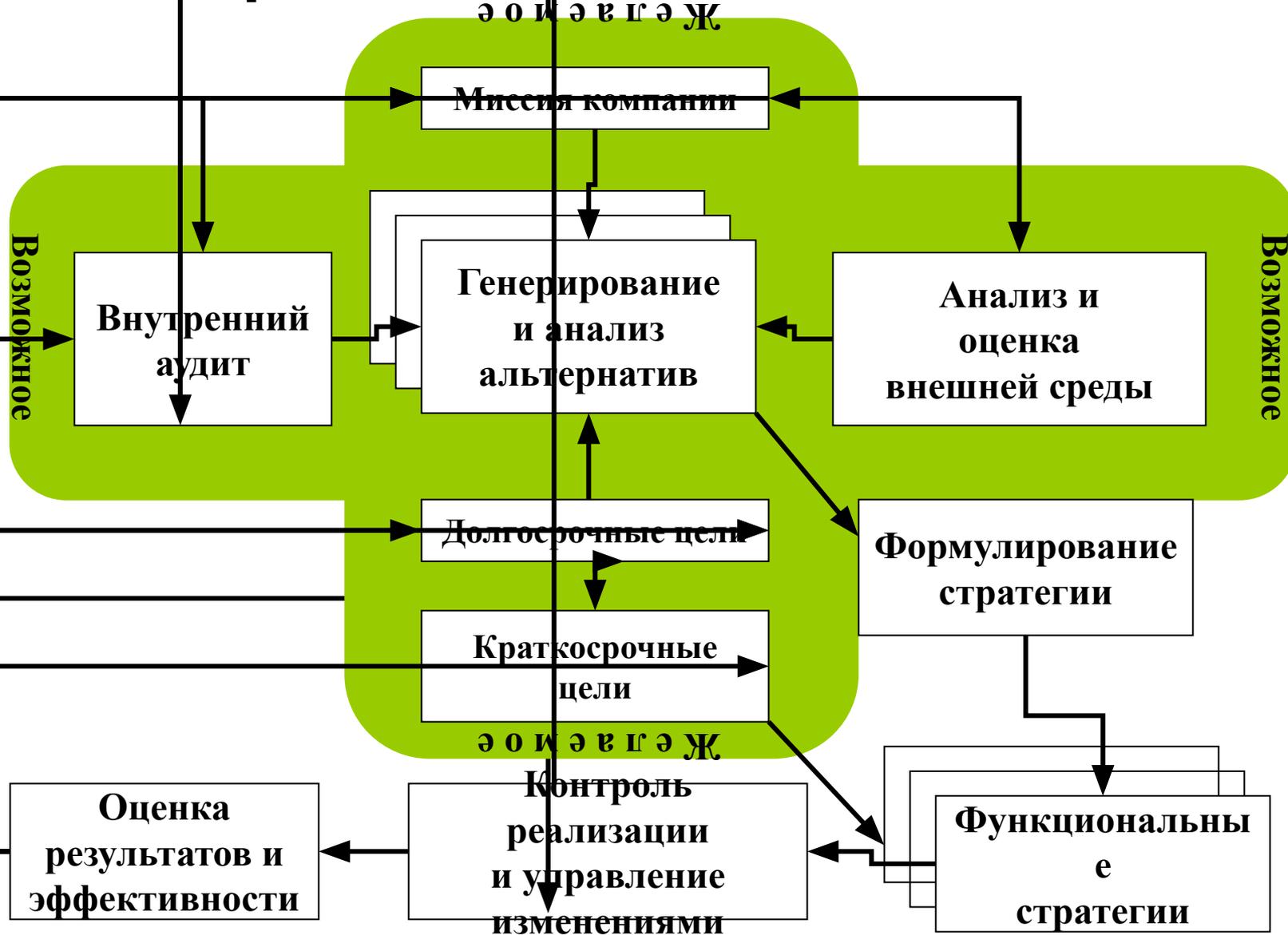


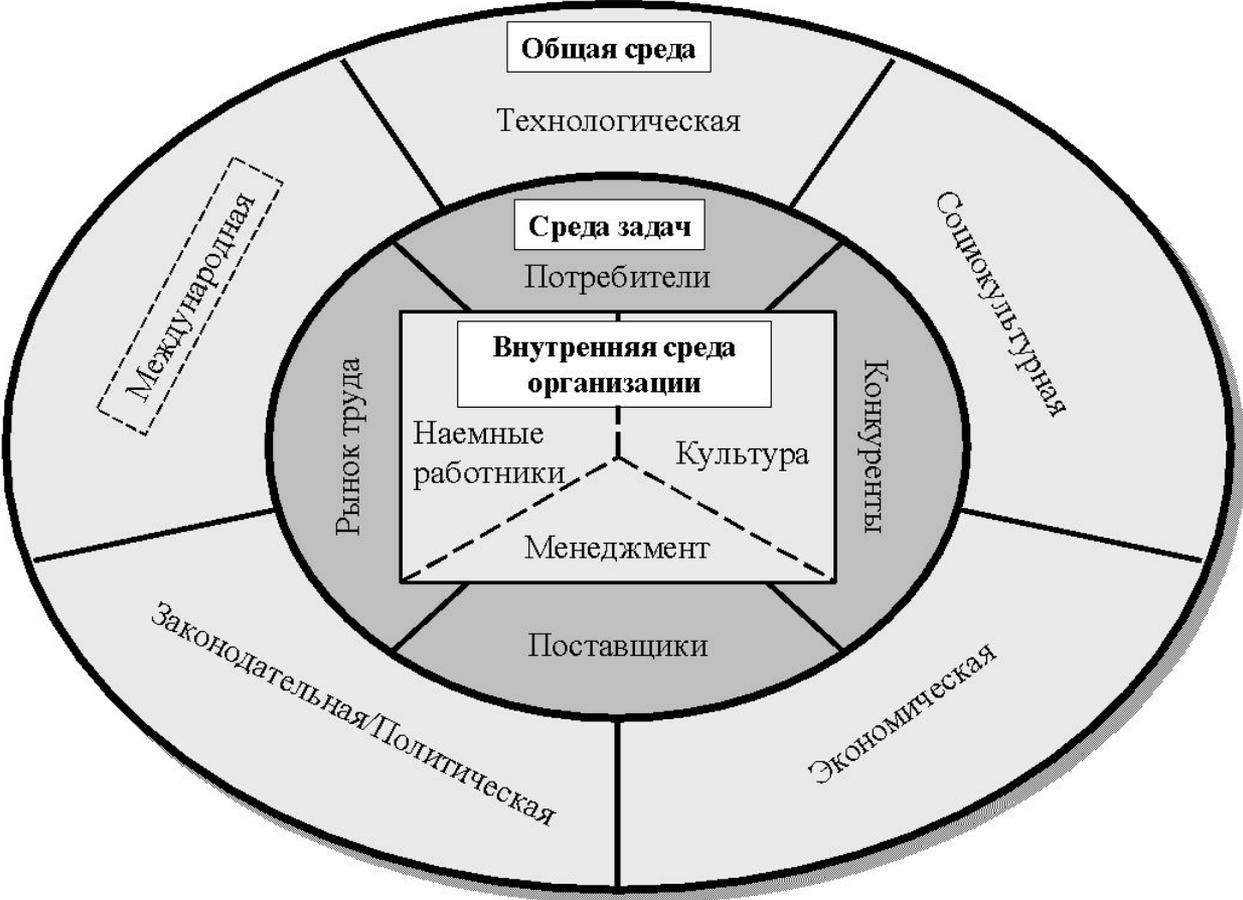
## ТЕМА 2

# Стратегический анализ

# Модель стратегического менеджмента



# Внешняя среда организации. ПЭСТ- анализ



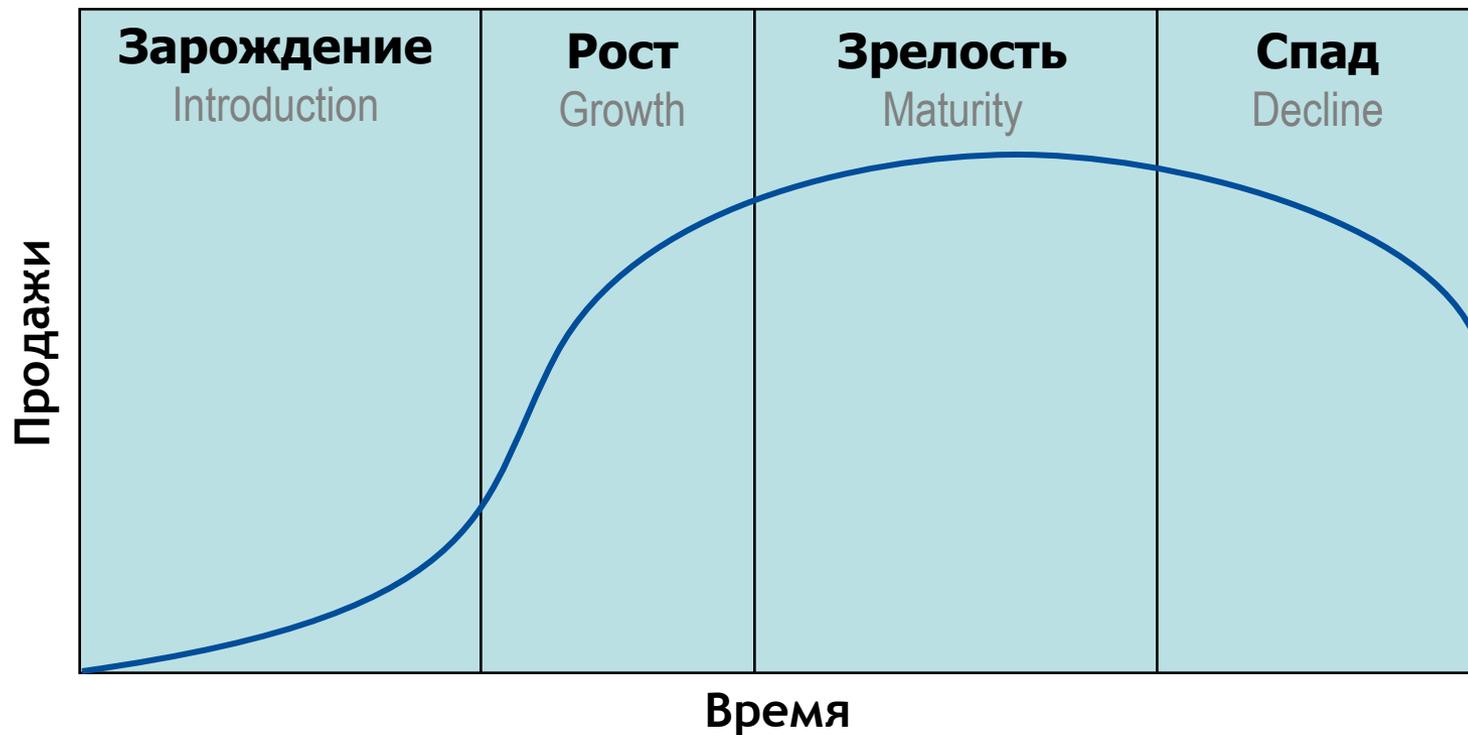
# Стратегическое понимание условий отрасли и конкуренции

1. Каковы основные экономические черты отрасли
2. Каков характер конкуренции и конкурентных сил
3. Каковы причины структурных изменений в отрасли
4. Какие конкурентные позиции занимают компании отрасли
5. Кто и какие стратегические действия собирается предпринять
6. Какие главные факторы определяют конкурентный успех
7. Является ли отрасль привлекательной и каковы перспективы получить прибыль выше средней по отрасли

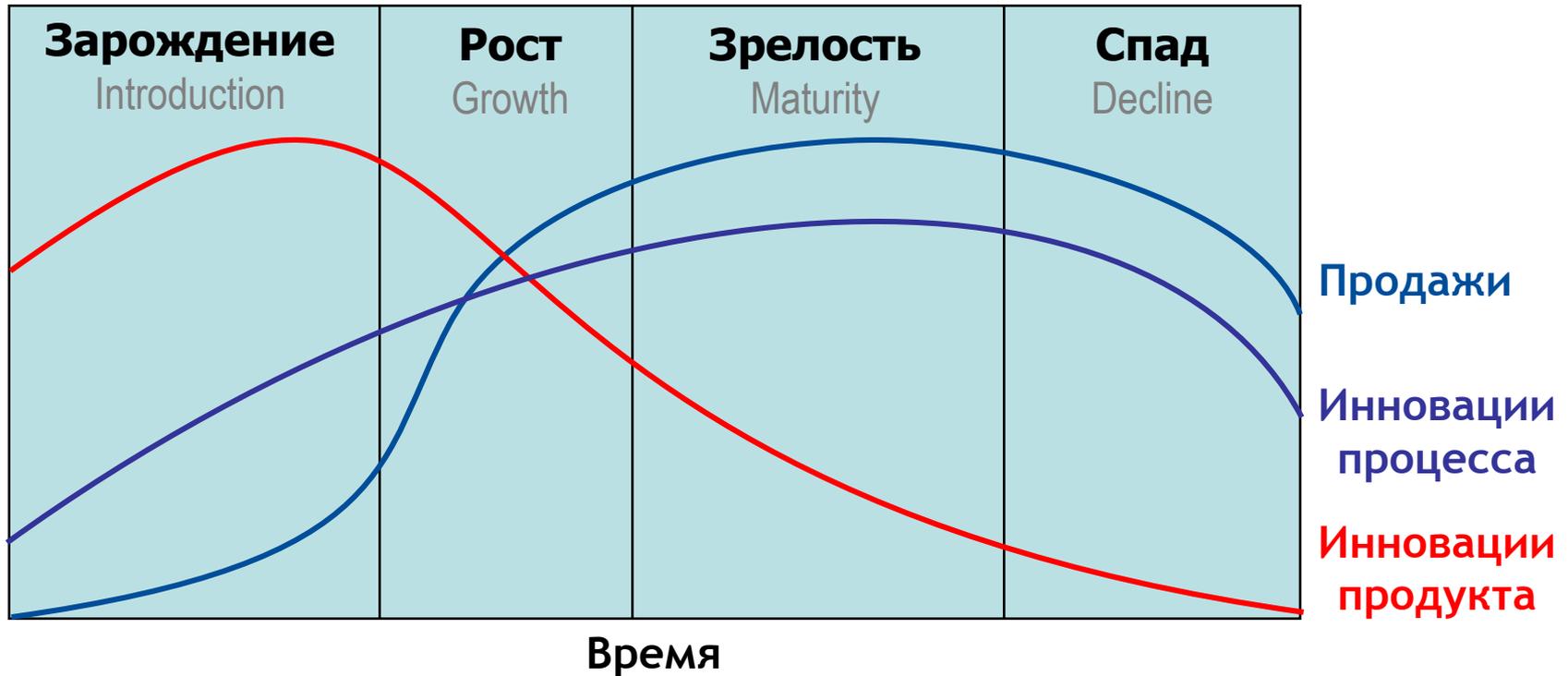
# Основные экономические показатели отрасли

- Размер рынка
- Масштаб конкуренции
- Скорость роста рынка и стадия цикла развития отрасли
- Число конкурентов и их относительная величина
- Интеграция вперед и назад
- Простота и легкость входа и выхода
- Темп технологических изменений
- Существует ли эффект масштаба и в чем
- Свойственна ли отрасли кривая освоения (научения)
- Потребность в капитале
- Прибыльность отрасли, высокая или низкая

# Жизненный цикл отрасли



# Жизненный цикл отрасли



# Характеристики этапов жизненного цикла отрасли

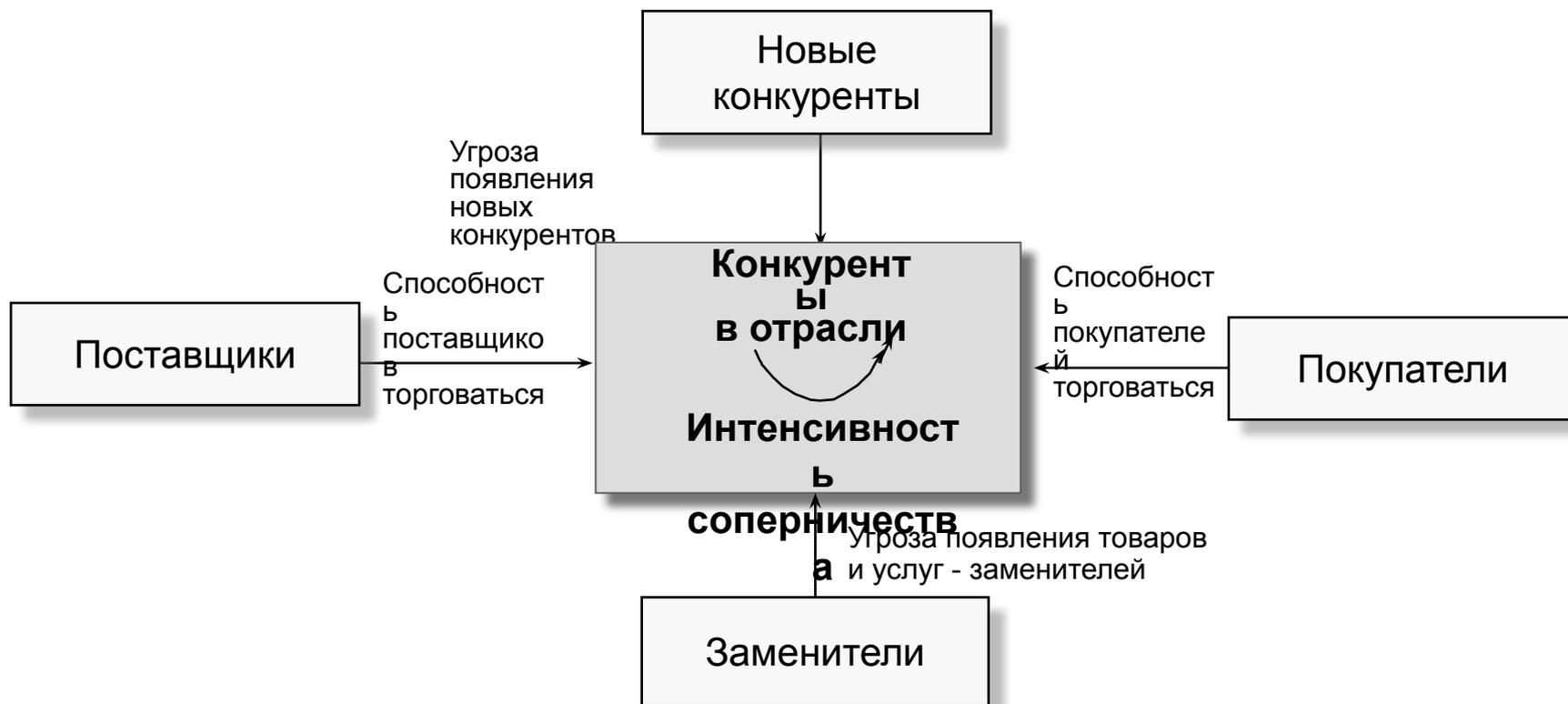
Этап	Критерий								
	Темп роста	Доля рынка	Ассортимент продукции	Финансы	Число конкурентов	Стабильность доли рынка	Приверженность покупателей	Доступность рынка	Технология
Зарождение	Высокий	Небольшая	Узкий	Нехватка наличных средств	Небольшое	Изменяемая	Слабая	Легкая	Важный прорыв
Рост	Высокий	Большая	Расширяющийся	Средние прибыли, средняя задолженность	Быстро увеличивается	Устойчивая	Средняя	Обычно легкая	Принципиальное закрепление эксплуатационных характеристик
Зрелость	Стабильный	Большая	Постоянный	Много наличных средств и мало налогов	Стабильное, идет вытеснение мелких конкурентов	Установившаяся	Сильная	Затрудненная	Обработка эффективности
Старость	Низкий	Небольшая	Сужающийся	Мало наличных средств, низкие доходы, мало долгов	Уменьшается	Концентрированная	Сильная	Нестимулируемая	Номинальная роль

# Структура отрасли

Структурные особенности	Информация	Совершенно доступна	Ограниченно-доступна		
	Дифференциация	Однородность продукции	Дифференциация возможна		
	Барьеры вх. – вых.	Нет	Значительные		Большие
	Концентрация	Много	Мало	Две	Одна
		Совершенная конкуренция	Олигополия	Дуополия	Монополия
			Тип конкуренции		

# Конкуренция в отрасли

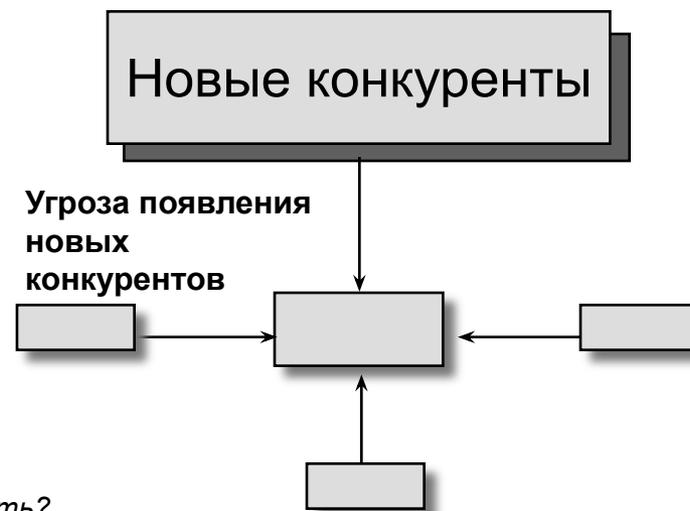
## Пять сил Портера



# Пять сил Портера: препятствия на пути проникновения на рынок

## **Препятствия на пути проникновения на рынок: угроза появления новых конкурентов**

- ♦ Экономия от масштаба - *Специализация, разделение труда, вызывающее сокращение долгосрочных издержек.*
  - ♦ Различия в патентованных товарах - *Дифференциация в предложении товаров.*
  - ♦ Известность торговой марки - *Важность приобретения торговой маркой известности.*
  - ♦ Издержки на переобучивание - *Расходы, связанные с переходом из одной отрасли в другую.*
  - ♦ Потребности в капитале - *Размер капитала, необходимого для начала бизнеса в некоторой индустрии.*
  - ♦ Доступ к сетям сбыта - *Если необходим сбыт, насколько доступны соответствующие сети?*
  - ♦ Абсолютные ценовые преимущества - *Имеют ли конкуренты большие ценовые преимущества, которые будет трудно преодолеть?*
  - ♦ Правильная кривая обучения - *Насколько длинной окажется кривая обучения для данной индустрии, прежде чем уменьшатся долгосрочные издержки?*
- 
- ♦ Доступ к потребляемым факторам - *Доступ к сырью, поставщикам и т.д.*
  - ♦ Адекватно низкие издержки на разработку новых продуктов - *Малы или велики издержки, связанные с разработками в данной отрасли?*
  - ♦ Государственная политика - *Правительство будет поддерживать новых конкурентов или препятствовать их появлению?*
  - ♦ Ожидаемые отношения - *Будут ли существующие в отрасли конкуренты решительно бороться против новичков?*



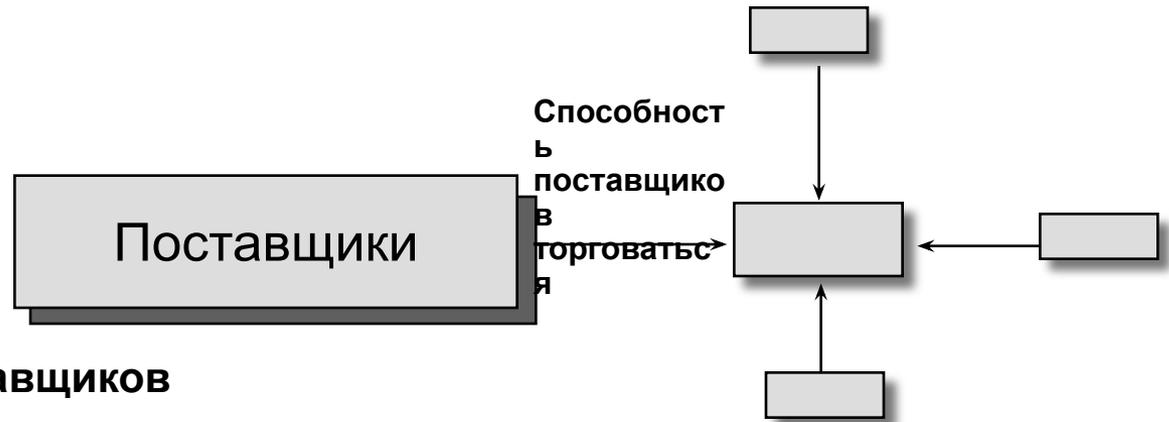
# Барьеры входа в отрасль



# Сочетание барьеров



# Пять сил Портера: сила поставщиков



## Детерминанты силы поставщиков

- ♦ Дифференциация потребляемых факторов - *Зависят ли поставщики от индустрии?*
- ♦ Издержки перефилирования для поставщиков и фирм отрасли - *Могут ли поставщики легко переключаться с одной отрасли на другую?*
- ♦ Наличие заменяющих потребляемых факторов - *Доступны ли заменители?*
- ♦ Концентрация поставщиков - *Много ли существует поставщиков и сконцентрированы ли они в одной области?*
- ♦ Значимость объемов для поставщика - *Важны ли для поставщика большие продажи?*
- ♦ Издержки по отношению к общим закупкам в отрасли - *Могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться другим?*
- ♦ Влияние потребляемых факторов на издержки или дифференциацию - *Дорого ли сырье, используемое поставщиком?*
- ♦ Опасность вперед идущей интеграции в сравнении с обратной вертикальной интеграцией фирмы в отрасли - *Может ли покупатель в рамках отрасли перейти к выпуску продукта, производимого поставщиком?*

# Пять сил Портера: сила покупателя

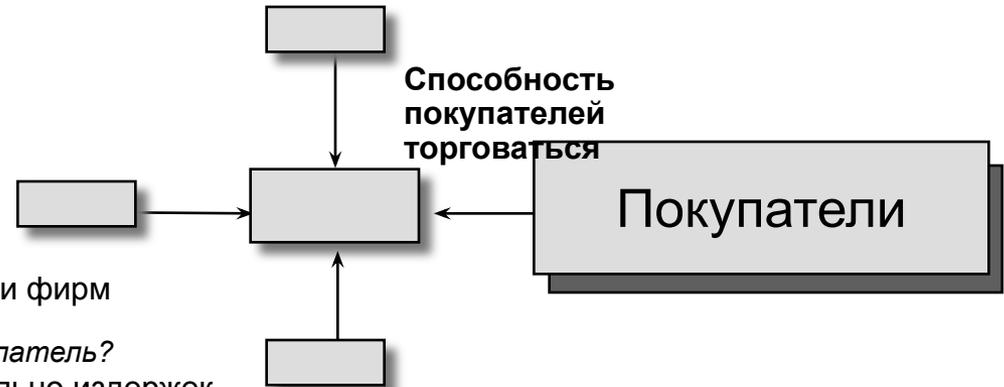
## Детерминанты силы покупателя

### **Возможности ведения торга**

- ◆ Концентрация покупателей относительно концентрации фирм  
*- Много ли имеется покупателей?*
- ◆ Объем закупок - *Большие ли объемы товара берет покупатель?*
- ◆ Издержки покупателя при смене поставщика относительно издержек поставщика при смене покупателя - *Может ли покупатель с легкостью перейти к новому поставщику?*
- ◆ Информация, которой обладает покупатель - *Каким объемом информации в отношении отрасли поставщика, цен, производства и пр. владеет покупатель?*
- ◆ Способность проводить обратную вертикальную интеграцию - *Может ли покупатель производить сырье и другую продукцию, которые предоставляет поставщик?*
- ◆ Товары-заменители - *Какие еще альтернативы может рассматривать покупатель?*

### **Ценовая чувствительность**

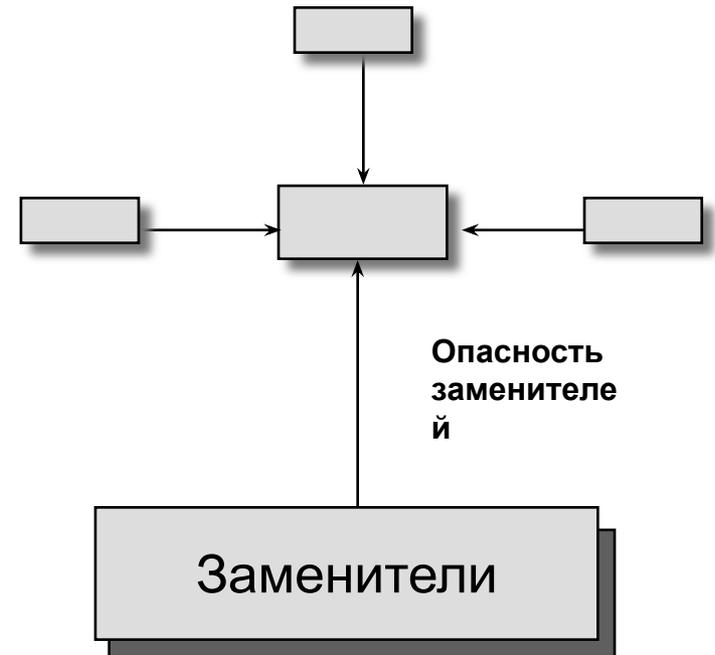
- ◆ Цена/общие закупки - *Делает ли покупатель оптовые закупки или продукт дорогостоящий?*
- ◆ Различия в продукте - *Дифференцировано ли предложение продукта?*
- ◆ Значимость торговой марки - *Важна ли торговая марка для покупателя?*
- ◆ Фактор «качество/цена» - *Хочет ли покупатель приобрести дорогостоящий продукт высшего качества или дешевый продукт?*
- ◆ Прибыли покупателя - *Какова норма прибыли покупателя, хочет ли он снизить издержки?*



# Пять сил Портера: опасность заменителей

## Детерминанты опасности заменителей

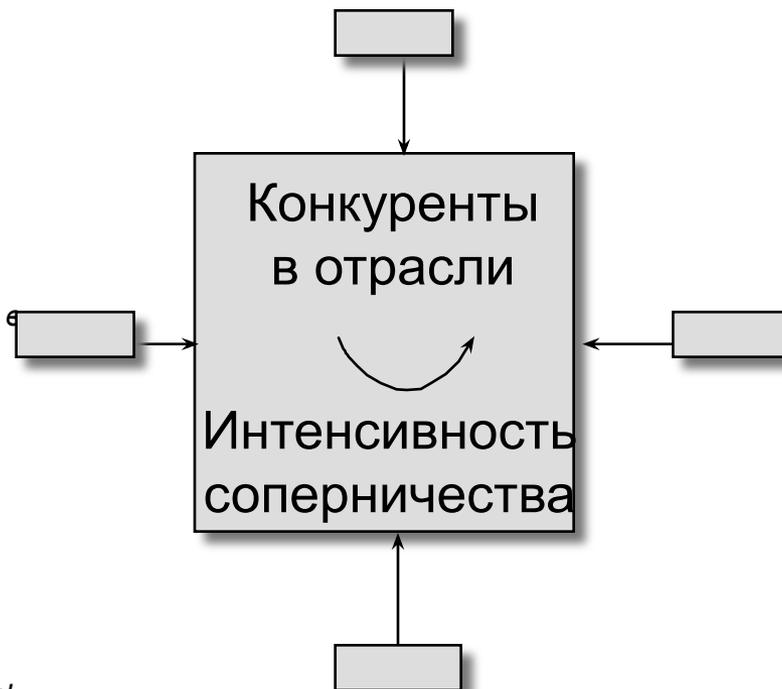
- ♦ Относительная ценовая эффективность заменителей
  - Большую или меньшую полезность обеспечивают заменители при той же цене?
- ♦ Издержки перехода - Оправдывают ли издержки перехода на продукт-заменитель этот переход?
- ♦ Предрасположение покупателя к заменителю - Вероятно ли, что покупатель приобретет заменитель? Делал ли он это ранее?



# Пять сил Портера: интенсивность соперничества

## Детерминанты соперничества

- ♦ Рост индустрии - *Отрасль находится на стадии роста или зрелости? Есть ли место для множества новых соперников?*
- ♦ Фактор «фиксированные (или сохраняющиеся) цены/большая ценность» - *Обеспечивает ли один из конкурентов большую ценность товара при фиксированной цене?*
- ♦ Временное наличие незагруженных мощностей - *Имеется ли в отрасли недогрузка или нехватка производственных мощностей?*
- ♦ Различия в продуктах - *Имеются ли существенные различия в продуктах?*
- ♦ Значимость торговой марки - *Обеспечивает ли торговая марка конкурентные преимущества?*
- ♦ Издержки переориентации - *Насколько велики препятствия, связанные с издержками переориентации?*
- ♦ Концентрация и равновесие - *Расположены существующие конкуренты в одном регионе или нет?*
- ♦ Информационные осложнения - *Знают ли конкуренты детали бизнеса друг друга и могут ли вследствие этого получить какие-либо конкурентные преимущества друг над другом?*
- ♦ Диверсифицированность конкурентов - *Зависят конкуренты только от одной отрасли или нет?*
- ♦ Корпоративные ставки - *Что стоит на кону в случае неудачи организации?*
- ♦ Трудности ухода - *Насколько велики препятствия в отношении ухода из отрасли?*



# Движущие силы отрасли

- Изменение темпов роста отрасли
- Изменение потребительских предпочтений
- Появление новых товаров
- Появление новых технологий
- Распространение технических знаний
- Глобализация отрасли
- Изменение затрат и эффективности
- Изменение политики правительства
- Изменение социальных приоритетов

# Конкурентные позиции компаний

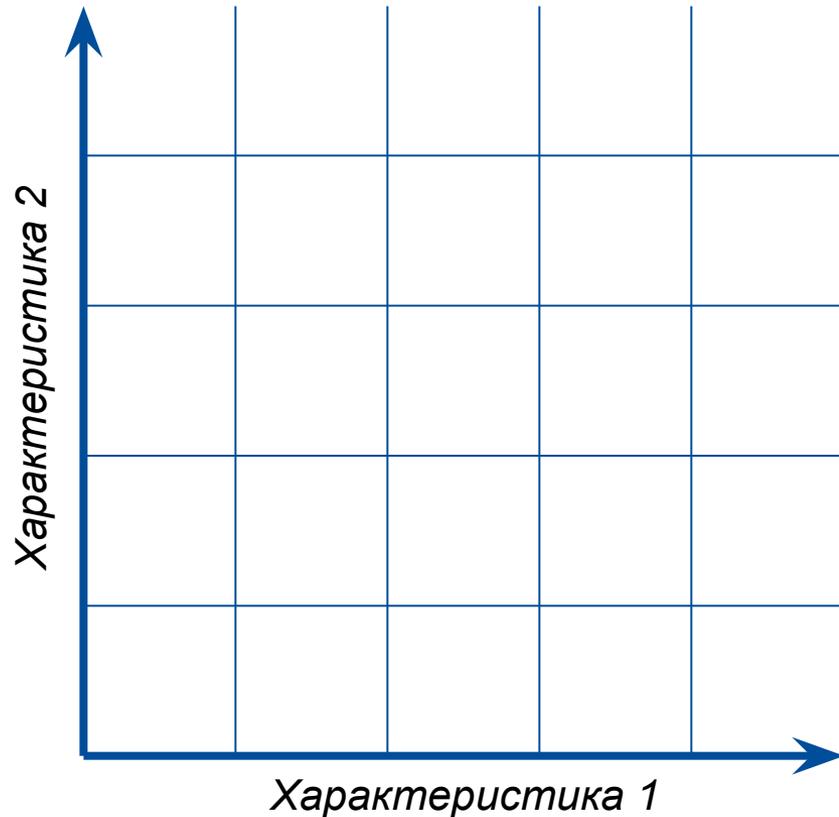
***Какие компании находятся на наилучших и наихудших конкурентных позициях?***

Построение карты стратегических групп – это метод наглядной демонстрации различных конкурентных позиций, занимаемых соперниками в отрасли.

Движущие силы и конкурентное давление в отрасли часто благоприятствуют одним стратегическим группам и наносят вред другим.

Чем ближе стратегические группы на карте расположены друг к другу, тем жестче будет конкуренция между компаниями, входящими в эти группы.

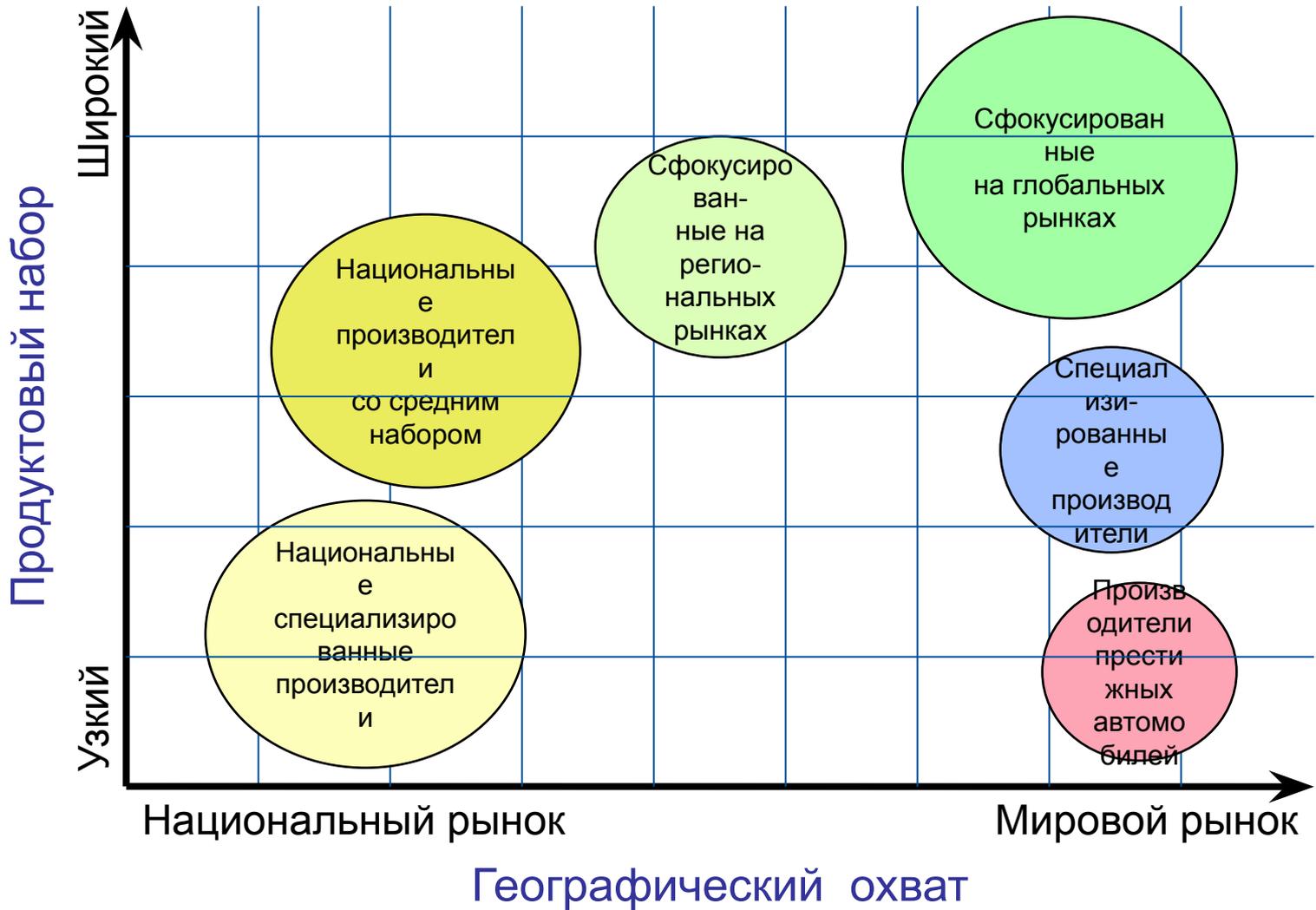
# Карты стратегических групп



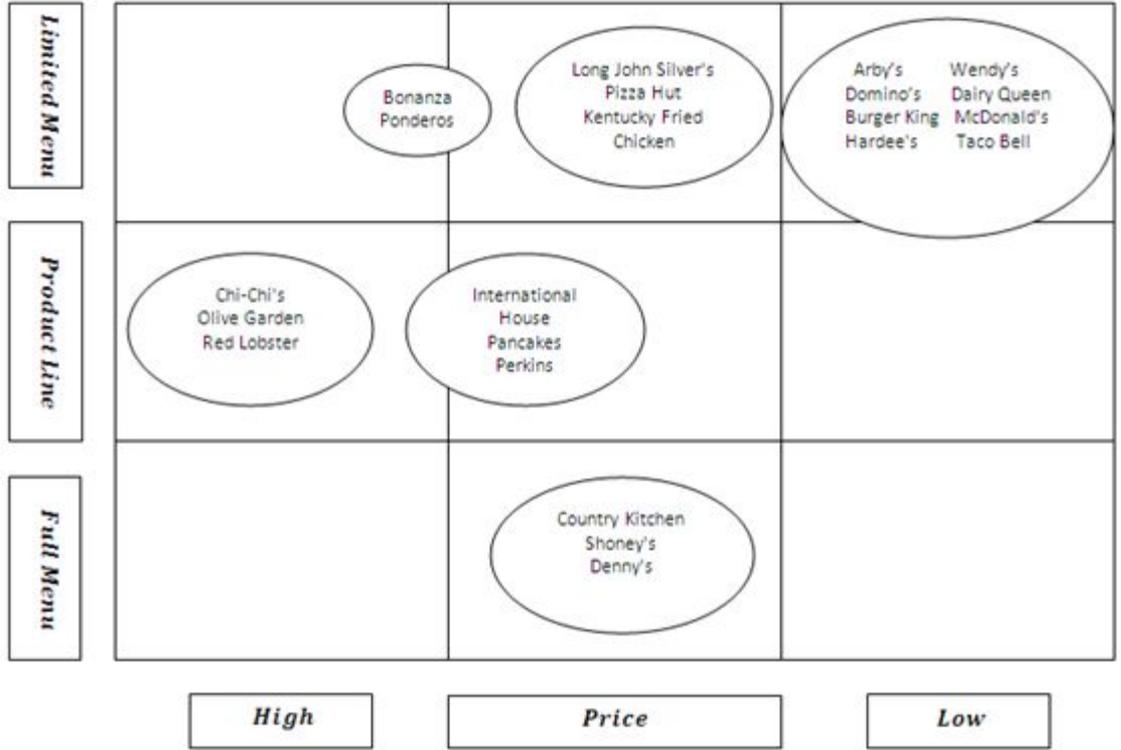
## Характеристики

- География
- Объемы продаж
- Производственные мощности
- Статьи расходов
- Целевые группы покупателей
- Качество
- Бренды
- ...

# Стратегические группы



# Стратегические группы в ресторанной отрасли



# Анализ основных конкурентов

***Какие вероятные стратегические действия следует ожидать от конкурентов?***

Определение целей и стратегии конкурентов

Определение компаний, которые будут занимать лидирующие позиции в будущем

Прогноз стратегических шагов конкурентов

# Ключевые факторы успеха в отрасли

*Каковы основные факторы конкурентного успеха?*

Технологические

Производственные

Распределительные

Маркетинговые

Квалификационные

Организационные

# Оценка привлекательности отрасли

*Является ли отрасль привлекательной и  
каковы перспективы получения  
прибыльности выше среднего уровня?*

## Факторы привлекательности

Потенциал роста отрасли

Воздействие движущих сил

Потенциал входа-выхода основных компаний

Стабильность и надежность спроса

Усиление и ослабление конкурентных сил

Основные проблемы отрасли, их значение

Перспективы получения прибыли

Степень риска и неопределенности в будущем

Влияние движущих сил на изменение прибыльности

# Стратегическое понимание собственной компании

1. Каковы сильные и слабые стороны компании, имеющиеся у нее возможности и стоящие перед ней угрозы
2. Являются ли издержки компании конкурентоспособными по сравнению с издержками конкурентов
3. Насколько прочна конкурентная позиция компании
4. Какие стратегические проблемы должна решать компания

# Потенциальные возможности

- Возникновение новых рынков или их сегментов
- Возможность расширить ассортимент продукции
- Возможность переноса опыта и технологий на новую продукцию или бизнесы
- Интеграция вперед и назад
- Преодоление торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках
- Хорошие отношения с фирмами-конкурентами
- Быстрый рост рынка
- Появление новых технологий

# Потенциальные внешние угрозы

- Появление нового конкурента с низкими издержками
- Рост продаж изделий-заменителей
- Замедление роста рынка
- Неблагоприятное изменение курсов валют
- Ужесточение технических требований
- Рост рыночной власти потребителей или поставщиков
- Изменение потребностей или вкусов потребителей
- Неблагоприятные демографические изменения

# Потенциальные сильные стороны

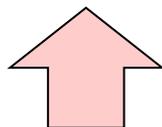
- Доступ к финансовым ресурсам
- Высокая репутация у потребителей
- Признанный лидер рынка
- Хорошо продуманные стратегии
- Возможность использования эффекта масштаба
- Собственная уникальная технология
- Преимущество в издержках
- Лучшая реклама
- Возможность совершенствовать продукцию
- Квалифицированный менеджмент
- Производственные возможности
- Технологический опыт

# Потенциальные слабые стороны

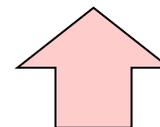
- Отсутствие стратегического видения
- Устаревшие основные фонды
- Недостаточная прибыльность
- Отсутствие квалифицированных менеджеров
- Проблемы с реализацией стратегии
- Множество оперативных проблем
- Отставание в НИР
- Узкий ассортимент
- Недостатки в области маркетинга
- Отсутствие необходимого финансирования
- Более высокие издержки, чем у конкурентов

# SWOT - анализ

Возможности		О	Сильные стороны		S	
1				1		
2				2		
3				3		
Угрозы		Т	Слабые стороны		W	
1				1		
2				2		
3				3		



**Внешнее окружение**



**Организация**

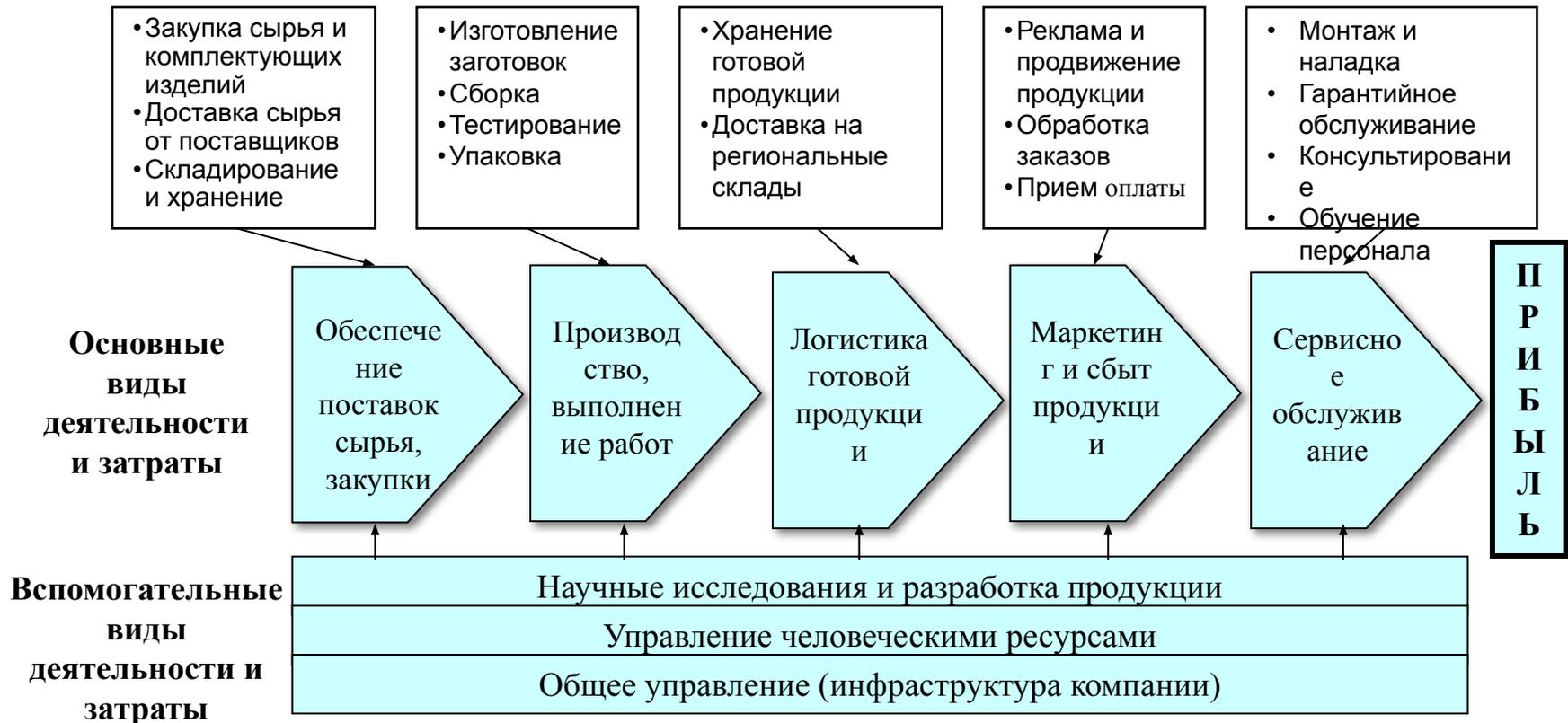
# Матрица SWOT (SWOT-анализ)

	<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>SO</b>	<b>ST</b>
<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	<b>WO</b>	<b>WT</b>

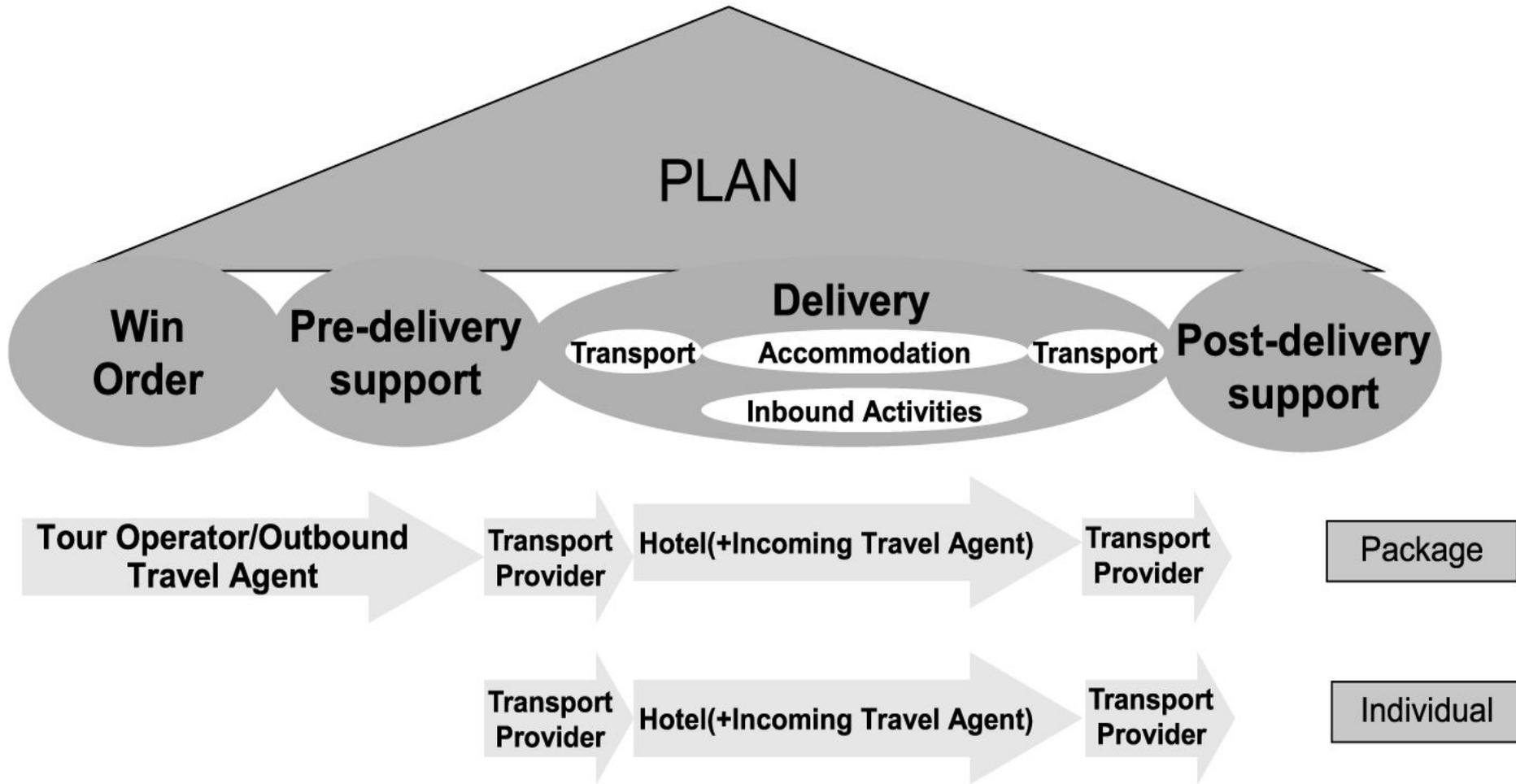
# SNW – анализ внутренней среды

	Наименование позиций	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Финансы			
2	Продукты			
3	Инновации			

# Цепочка ценности по М.Портеру



# Цепочка ценности в туризме



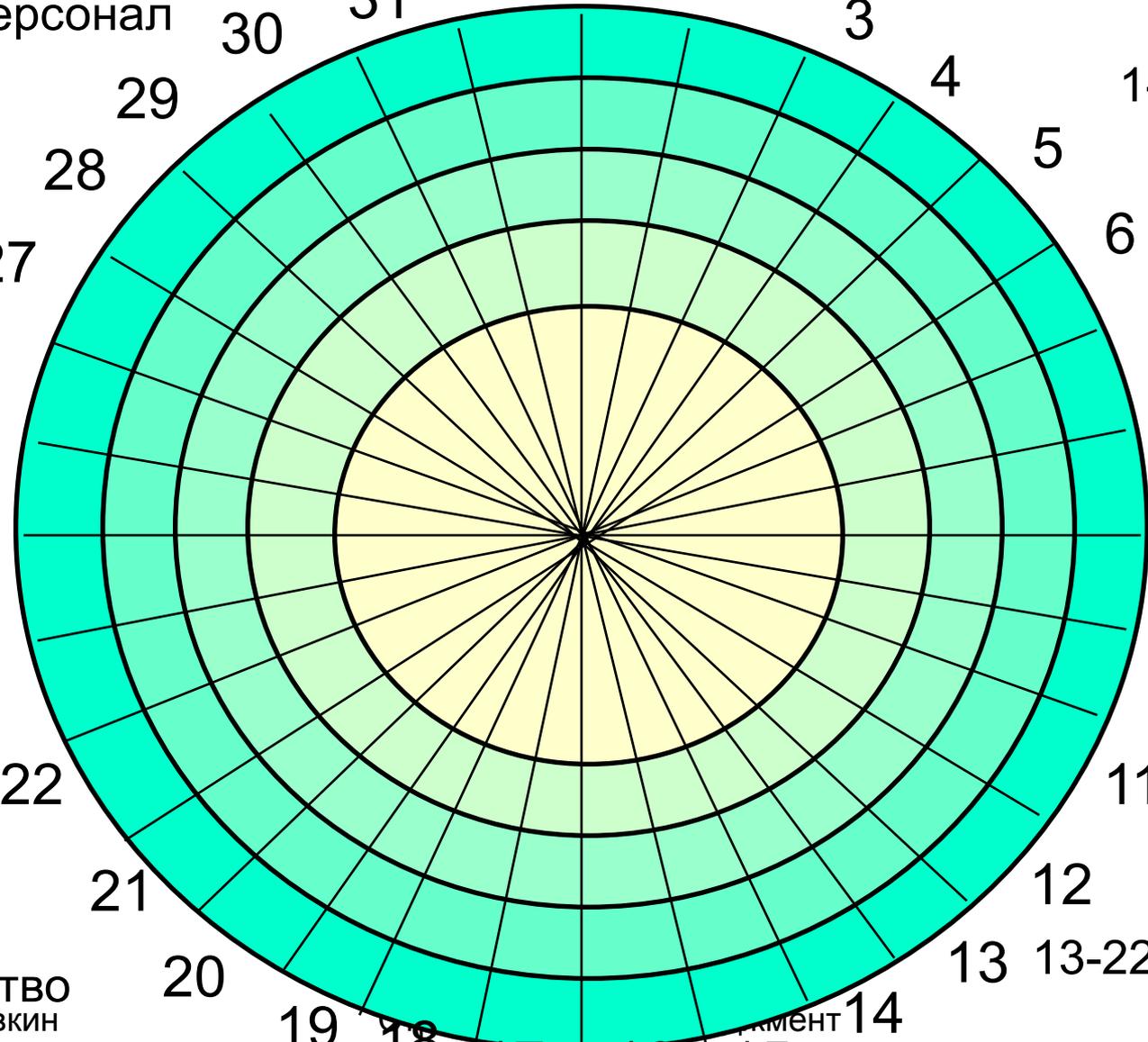
# Оценка конкурентоспособности

<b>Показатели конкурентной силы</b> 1 – очень слабая позиция 10 – очень сильная позиция	<b>Вес</b>	<b>Комп ания</b>	<b>Конку рент 1</b>	<b>Конку рент 2</b>
Качество и характеристики продукции	0.1	8/0.8	5/0.5	6/0.6
Репутация или имидж	0.1	8/0.8	7/0.7	6/0.6
Производственные возможности	0.1	2/0.2	10/1.0	1/0.1
Технологический уровень	0.05	10/0.5	1/0.05	8/0.4
Дилерская сеть	0.05	9/0.45	4/0.2	1/0.05
Маркетинг и реклама	0.05	9/0.45	4/0.2	1/0.05
Финансовая устойчивость	0.1	5/0.5	10/1.0	1/0.1
Издержки	0.35	5/1.75	10/3.5	4/1.4
Обслуживание потребителей	0.15	5/0.75	7/1.05	4/0.6
Сумма весов	1.00			
<b>Общий рейтинг</b>		<b>6.20</b>	<b>8.20</b>	<b>2.90</b>

# КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ

30-32 - Персонал

1-12 - Рынок



23 - 29  
Производство  
И.В.Поповкин

13-22 - Финансы

37  
мент

37