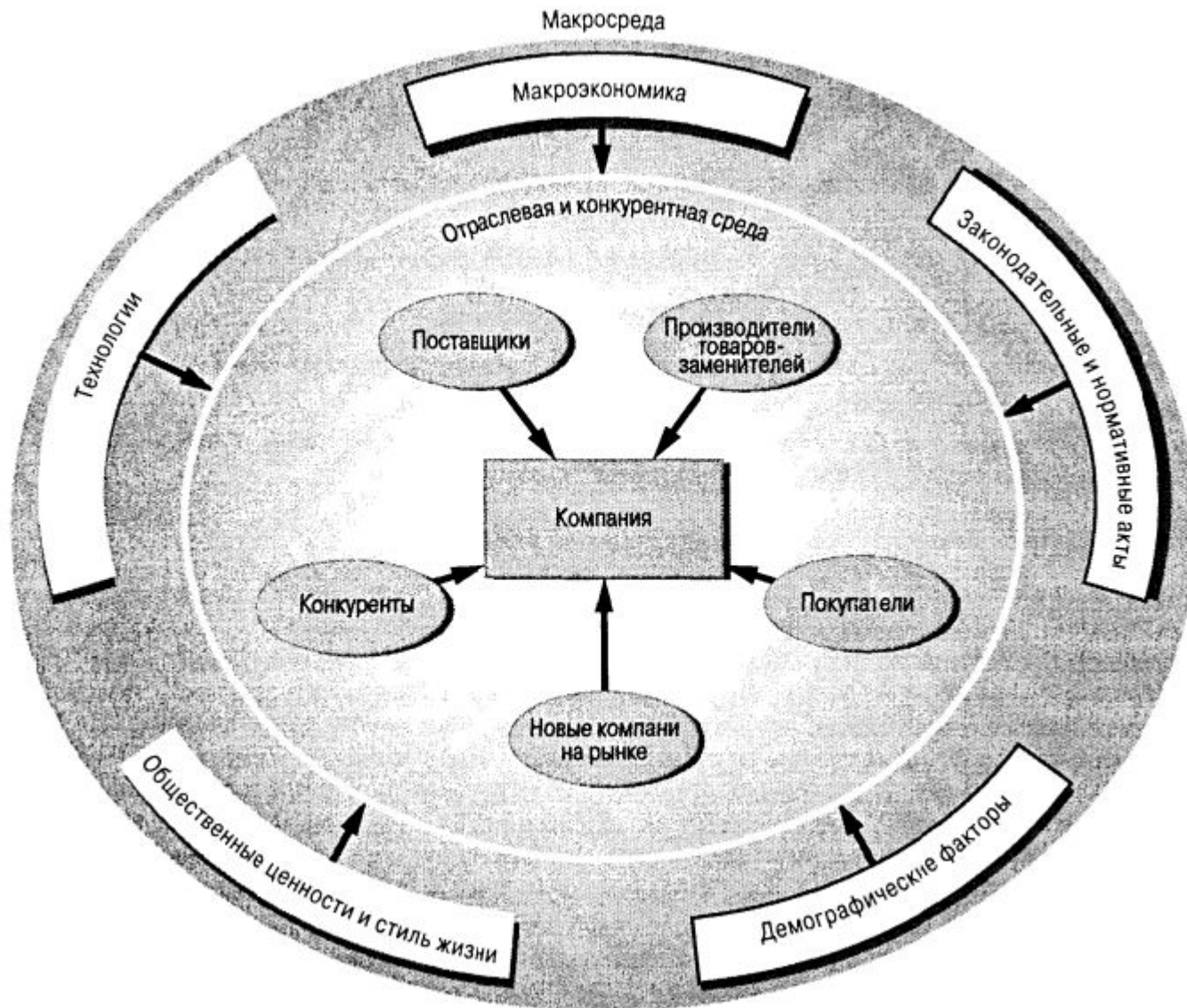


Анализ внутренней и внешней среды при разработке стратегии

Выполнили: Ли Валентина, Сыч Анастасия

Преподаватель: Лебедев С.Б.

Макросреда компании



Отрасль

- это группа компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей.



Ключевые факторы внешней среды

- Основные экономические характеристики отрасли;
- Формы и интенсивность конкуренции;
- Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде;
- Самые сильные (слабые) конкуренты;
- Вероятные последующие действия конкурентов;
- Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.

Основные экономические характеристики отрасли

- размер рынка;
- масштаб конкуренции;
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла;
- количество конкурентов и их относительные размеры;
- количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке;
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов;

Основные экономические характеристики отрасли

- возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
- компактность размещения основных компаний в определенных;
- наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
- степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из неё;
- отраслевой показатель прибыльности.

ФОРМЫ И ИНТЕНСИВНОСТЬ конкуренции

Модель М. Портера

Анализ 5 конкурентных сил



Конкуренция между продавцами

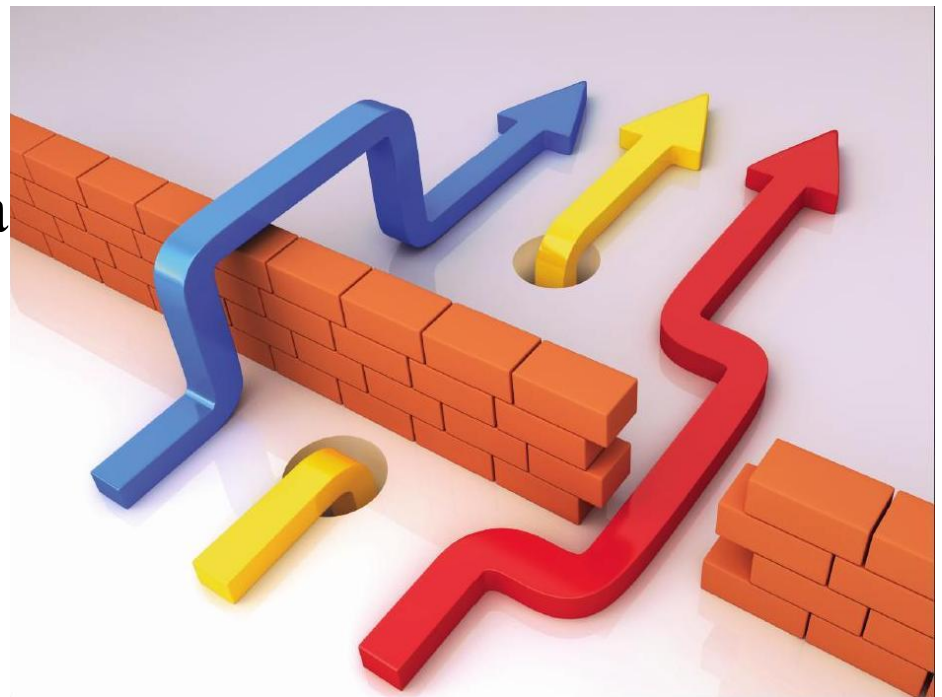
- Цена;
- Характеристика товара;
- Новизна;
- Качество, срок службы и надежность товара;
- Быстрота и уровень сервиса;
- Послепродажное обслуживание, сила торговой марки.



Успех стратегии компании зависит от стратегий конкурентов и ресурсов, выделяемых конкурентами на обеспечение этих стратегий.

Проникновение на рынок новых конкурентов

Вероятность появления новых конкурентов зависит от входных барьеров и ожидаемой реакции действующих на рынке компаний на появление нового соперника, а также от темпов роста отрасли и её привлекательности с точки зрения прибыли.



Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли

Товары-заменители представляют значительную угрозу, если их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжен для потребителей с чрезмерными расходами.



Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков



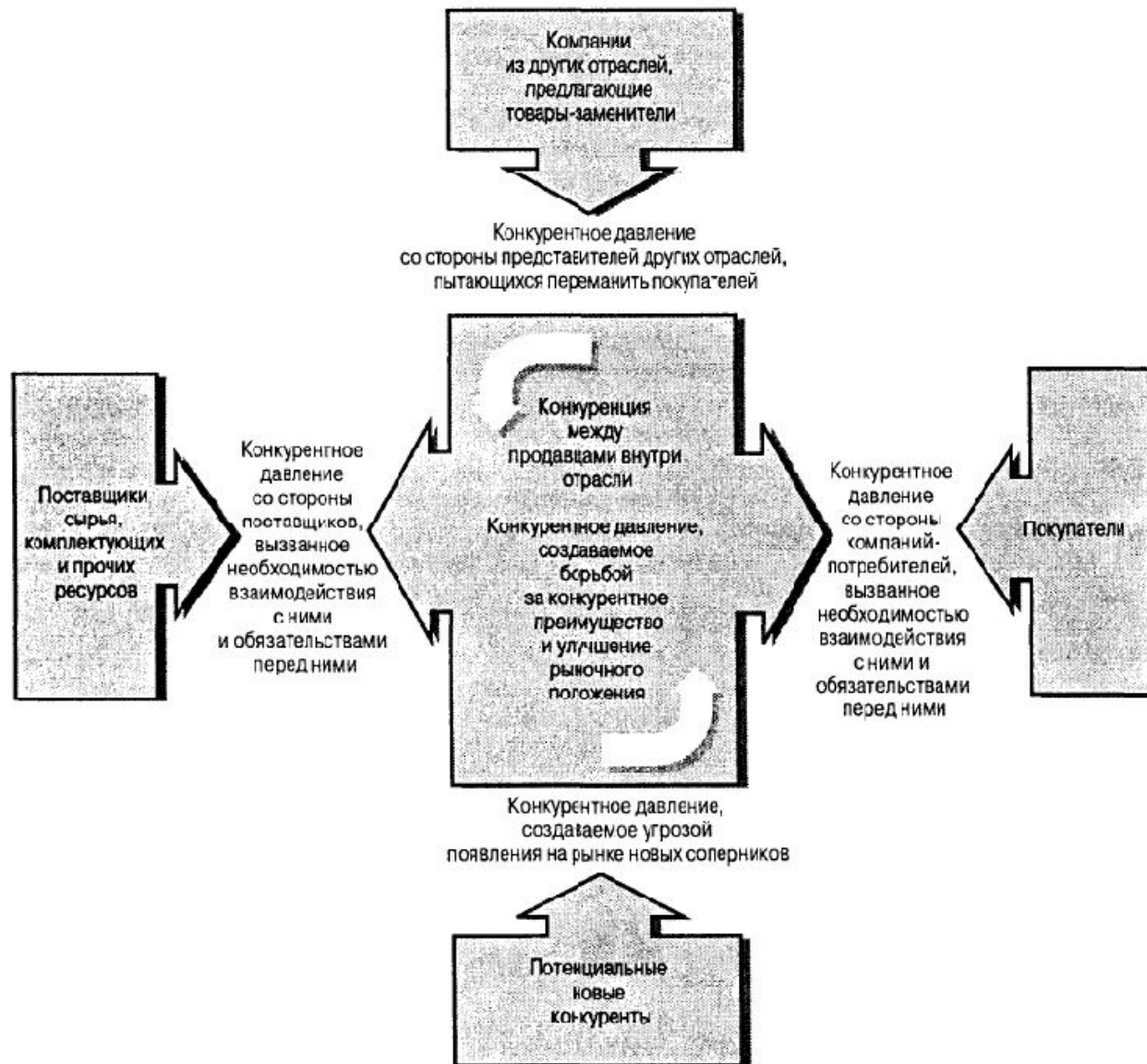
Зависит от двух факторов: способности поставщиков оказывать давление на потребителя в смысле изменения условий и сроков поставок в желательную для себя сторону и уровня взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей



Зависит от двух факторов:
возможности потребителей
диктовать условия и цены
поставок и уровня и
конкурентной значимости
взаимодействия между
производителями и
компаниями-потребителями.

Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции



Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде

- Теория жизненного цикла отрасли (рост, зрелость, насыщение и упадок);
- Влияние движущих сил.

Цель анализа движущих сил – определить основные и второстепенные причины изменений в отрасли.



Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде



Мониторинг среды применяется для выявления перспективных направлений и изменений среды, которые со временем могут превратиться в движущие силы.

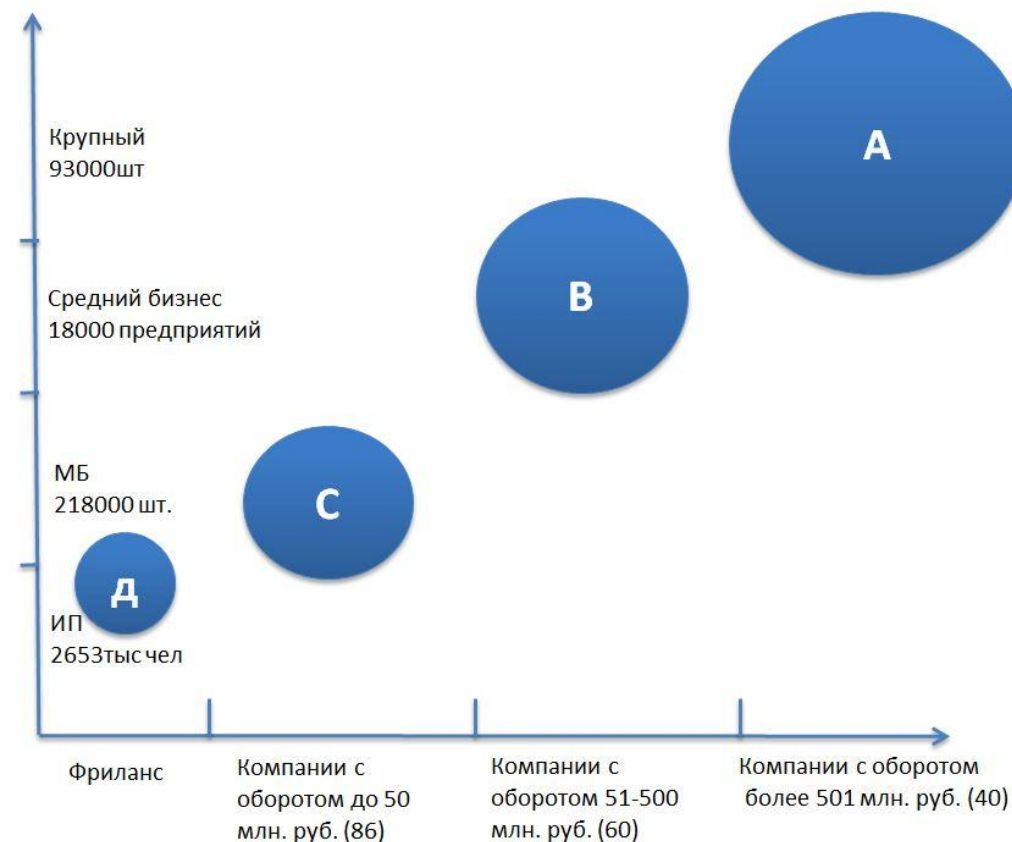
Самые сильные (слабые) конкуренты

Объединение компаний отрасли в стратегические группы помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов компании.



Карты стратегических групп

Движущие силы и конкурентное давление воздействуют на разные группы с разной интенсивностью, а потенциальная прибыльность групп зависит от относительной привлекательности их рыночной позиции, поэтому одни стратегические группы занимают более благоприятное положение, а другие — менее благоприятное.



Вероятные последующие действия конкурентов

Анализ стратегий и новых инициатив конкурентов, их слабых и сильных сторон позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценить их влияние на стратегию и действия вашей компании.



Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе

- это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще всё, что повышает прибыльность компании.

Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.



отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой

- Факторы привлекательности;
- Факторы непривлекательности;
- Специфические проблемы отрасли;
- Перспективы получения прибыли (благоприятные или неблагоприятные).



Цель внутреннего анализа

- Определить сильные и слабые стороны организации, ограничения
- Выявить, соответствует ли стратегия внешним и внутренним ресурсам, конкурентным возможностям компании.

Параметры анализа

- Эффективность деятельности
- Сильные и слабые стороны компании
- Конкурентоспособность по ценам и издержкам
- Прочность конкурентной позиции
- Стратегические проблемы компании

1. Эффективность деятельности

Качественная оценка стратегии

- Есть ли внутренняя согласованность?
- Обоснована ли стратегия?
- Соответствует реальной ситуации?

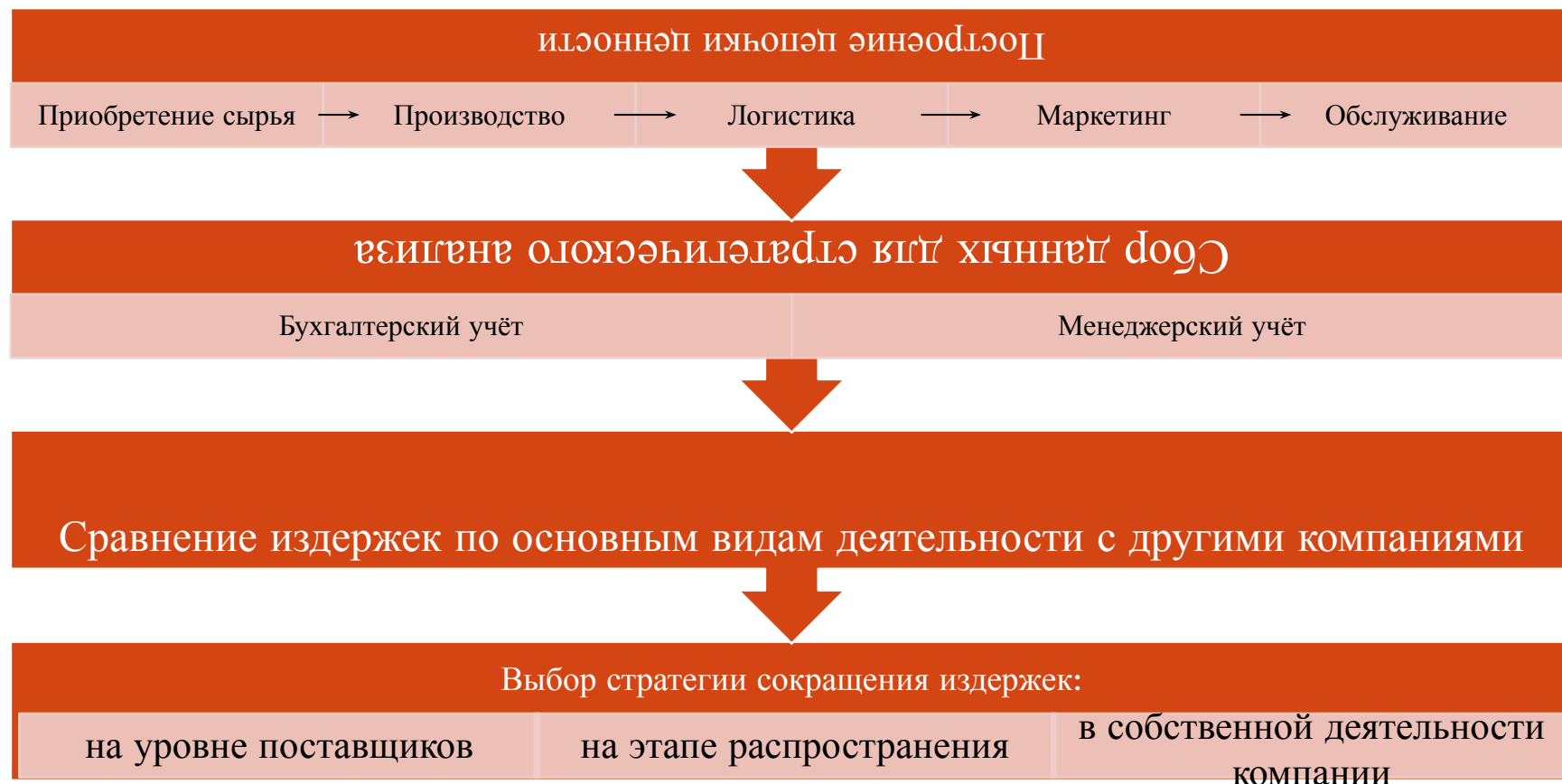
Количественная оценка стратегии

- Достигла ли компания поставленных стратегических целей?
- Соответствуют ли ее показатели средним по отрасли?

2. Сильные и слабые стороны компании - SWOT - анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
• Инновационные технологии в отрасли • Прочное финансовое положение • Сильная торговая марка и хорошая репутация • Грамотное управление цепями поставок	• Отсутствие четкого направления стратегического развития • Высокие издержки по сравнению с конкурентами • Недостаточный ассортимент • Слабый приток новых клиентов
Возможности	Угрозы
• Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей • Использование собственных разработок и ноу-хау • Возможность распространения на новые географические рынки	• Угроза появления новых конкурентов • Рост продаж товаров-заменителей • Замедление роста рынка • Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки • Изменение курса валют

3. Конкурентоспособность по ценам и издержкам



4. Прочность конкурентной позиции, факторы устойчивости:

1. Перспективы укрепления (ослабления) конкурентной позиции компании при сохранении сегодняшней стратегии
2. Место компании среди основных конкурентов по наличию ключевых факторов успеха, прочности конкурентной позиции и ресурсных возможностей
3. Наличие (отсутствие) конкурентных преимуществ
4. Устойчивость компании к движущим силам отрасли, Конкурентному давлению, возможным действиям конкурентов.

Оценка конкурентной силы

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	ABC	1	2	3
Качество и характеристики товара	0,1	8/0,8	5/0,5	1/1,0	1/0,1
Репутация (имидж)	0,1	8/0,8	7/0,7	1/1,0	1/0,1
Производственные возможности	0,1	2/0,2	Ю/1,0	4/0,4	5/0,5
Использование технологий	0,05	10/0,5	1/0,05	7/0,35	3/0,15
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25
Инновационные возможности	0,05	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25
Финансовое положение	0,1	5/0,5	Ю/1,0	7/0,7	3/0,3
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	10/3,0	3/0,95	1/0,3
Обслуживание клиентов	0,15	5/0,75	7/1,05	Ю/1,5	1/0,15
Сумма весов	1,0				
8звешенная общая оценка		5,95	7,7	6,85	2,1

5. Стратегические проблемы компании

- Уязвимость позиции компании перед действиями конкурентов
- Необходимость корректировки текущей стратегии с учетом движущих сил отрасли
- Возможность реализации стратегии с учетом сильных сторон компании
- Значение устранения нехватки ресурсов, возможность предотвращения внешних угроз
- Наличие конкурентных преимуществ и недостатков
- Преимущества и недостатки нынешней стратегии

Внешний анализ, факторы:

- Основные экономические характеристики отрасли;
- Формы и интенсивность конкуренции;
- Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде;
- Самые сильные (слабые) конкуренты;
- Вероятные последующие действия конкурентов;
- Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;
- Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.



Варианты действий:
1) Совершенствование существующей стратегии
2) Кардинальный пересмотр стратегии



Критерии оптимальной стратегии:

- 1) Соответствие внутренней и внешней среде
- 2) Возможность достижения конкурентного преимущества
- 3) Возможность повышения общей эффективности компании

Внутренний анализ, факторы:

1. Эффективность деятельности
2. Сильные и слабые стороны компании
3. Конкурентоспособность по ценам и издержкам
4. Прочность конкурентной позиции
5. Стратегические проблемы компании

Спасибо за внимание!



Для Вас выступала команда «Макароны с сыром»