Стратегический анализ предприятия

В условиях рыночной экономики

Содержание и принципы проведения стратегического анализа

- Стратегический анализ – системный анализ факторов внешней деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения текущего состояния дел на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.
- В западных исследованиях стратегическому анализу (аудиту) уделяется большое внимание.

Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов:

1. **анализа внешней деловой окружающей среды (макросреда) и**
2. **анализа ресурсного потенциала предприятия (микросреда).**

Под **внешней деловой окружающей средой** понимается совокупность социально-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования.

Общие переменные, предназначенные для измерения неопределенности и динамизма окружающей деловой среды

- Степень изменения цен поставщиков;
- Степень изменения цен конкурентов;
- Степень изменения в предложении труда;
- Степень изменения в кривой спроса на продукт;
- Степень изменения в возможностях финансирования;
- Степень изменения в методах конкуренции;
- Степень изменения в политике регулирования рынка;

Общие переменные, предназначенные для измерения неопределенности и динамизма окружающей деловой среды

- Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией;
- Уровень активности, обусловленный новыми конкурентами, появившимися на рынке;
- Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Элементы, определяющие сложность окружающей среды

- Количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише;
- Уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка;
- Уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка;

Элементы, определяющие сложность окружающей среды

- Уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка.
- Уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка.
- Уровень технологической диверсификации внутри отрасли.

Анализ общей (дальней) окружающей среды

- Анализ общей окружающей среды компании включает в себя **PEST-анализ** — это методика, предназначенная для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

- **Политическая среда** – политическая стабильность государства – ключевой фактор, снижающий риск остановки развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений.
- Внутри государства – от законотворческих органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру.

- **Экономическая среда** – основной компонент анализа общей окружающей среды. Это прогноз изменения экономики, выраженный в показателях инфляции, уровня занятости, общего экономического цикла страны.
- Важно ответить на вопрос: на какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?
- Важно выяснить характер государственной экономической политики, в области налогов и кредита, госзаказов на продукцию и гос. инвестиций.

- **Социальная среда** – социокультурные факторы рассматриваются как на общенациональном, так и на региональном уровне, т.к.:
- Происходит усиление конкуренции между товаропроизводителями и дифференциация товаров по группам потребителей с их детальным изучением.
- Инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов напрямую связано с социокультурными факторами.

Оценивая социальные факторы, необходимо учитывать:

- Демографические признаки населения;
- Распределение населения по уровню доходов;
- Социальная мобильность общества;
- Изменение в стиле жизни, национальные традиции;
- Отношение к работе и отдыху;
- Уровень образования населения;
- Уровень потребления товаров и услуг

Данные характеристики поддаются и количественному, и качественному анализу.

- **Технологическая среда** – анализируется при помощи научно-технического прогноза, который ставит перед собой 3 основные цели:

1. Прогнозирование научно-технических тенденций в науках, относящихся к данной отрасли производства (вероятность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами).
2. Определение стратегии предприятия в области НИОКР (бюджет на НИОКР, создание собственной исследовательской базы совместно с другими фирмами, закупка лицензий и т.д.)

3. Сопоставление своих возможностей с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.

- Расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки государства, конкурентов.
- Новые открытия и изобретения (национальные и мировые)
- Скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование – производство»)

За рубежом фирмы уделяют анализу общей среды большое внимание. Так, в США, уже в 1970-х годах 73% анализировали общую среду в полном объеме и только 12 % вообще не проводили PEST анализ.

Анализ ближней окружающей (микро) среды

- **Анализ пяти сил Портера** (*Porter five forces analysis*) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная **Майклом Портером** в Гарвардской бизнес-школе в 1979 г.

Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы **появления продуктов-заменителей**;
- анализ угрозы **появления новых конкурентов**;
- анализ рыночной **власти поставщиков**;
- анализ рыночной **власти потребителей**;
- анализ уровня **конкурентной борьбы**.

Кто такой **Майкл Юджи́н По́ртер** (англ. *Michael Eugene Porter;* род. 1947, 69 лет)

Майкл Портер является одним из ведущих специалистов в области изучения природы конкуренции. (Относится к школе позиционирования, его работа «Конкурентная стратегия» переведена на русск. язык и есть в нашей библиотеке).

М. Портер консультировал правительства таких стран, как Индия, Новая Зеландия, Канада и Португалия, и в настоящее время являетсяведущимспециалистомпоразвитиюрегиональнойстратегии для президентов стран Центральной Америки.

В 2006 г. Правительство России заказало М. Портеру провести исследование с целью анализа конкурентоспособности страны. По мнению экономиста, основная проблема России — однобокая сырьевая направленность и наличие массы вертикально интегрированных компаний. «Чтобы стать конкурентоспособными, ключевые корпорации не должны строиться на концепции национальной безопасности. Концепция национальных лидеров умерла вместе с General Motors — в неё никто не верит. Сердце экономики — небольшие мобильные компании».

Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

- Все пять конкурентных сил совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность;
- Например, компания, занимающая сильную рыночную позицию в отрасли, где отсутствует угроза появления новых конкурентов, будет получать низкую прибыль, если она сталкивается с дешевым суррогатом.
- Даже при отсутствии суррогатов и блокировании вхождения в отрасль дополнительных участников интенсивное соперничество между действующими конкурентами ограничивает потенциальную прибыль.
- В каждой отрасли при формировании специфического характера конкуренции главенствуют различные силы.

Конкурентные силы по М. Портеру:

Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов.

М. Портер выявляет **7 барьеров**, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок:

1. **Экономия за счет масштабов деятельности**.

В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются по мере **роста объема производства**. Новый конкурент должен или много потратиться, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками.

1. **Экономия за счет масштабов деятельности.**

- Выгоды от совместного использования функций наиболее существенны при наличии **неразделяемых издержек**. Неразделяемые издержки имеют место в тех случаях, когда фирма, производящая продукт А (или услугу, функцию), располагает мощностью по производству продукта Б. Например, совмещение фирмой пассажирских и грузовых авиаперевозок.
- Конкуренты, входящие в отрасль, не извлекающие максимально возможный доход из производства побочных продуктов, может оказаться в невыгодном положении.

Конкурентные силы по М. Портеру и 7 барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок:

2. Дифференциация продуктов.

Новому конкуренту придется потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

3. Потребность в капиталовложениях.

Чем больше финансовых ресурсов требуется для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Затраты на НИОКР и рекламу – это всегда риски. Например, компания Xerox создала мощный финансовый барьер для новых производителей копировальной техники, решив не только продавать, но и предлагать свою продукцию в аренду, что значительно увеличило потребность в оборотном капитале.

4. Издержки переключения.

Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает в случае, когда потребителю придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого.

5. Доступ к каналам распределения.

Производители новых товаров бьются за место на полках супермаркетов, т.д. Нужно привлекать внимание покупателей более низкими ценами и/или рекламой, что снизит прибыли. Иногда доступ к каналам распределения настолько затруднен, что для его преодоления фирма должна создавать совершенно новый канал сбыта.

6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности. Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют меньшие издержки благодаря запатентованой технологии производства, благоприятному расположению, опыту и квалификации своих сотрудников, доступности сырья, гос. субсидиям и т.д.

7. Государственная политика.

Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на различные виды деятельности, ограничить доступ к сырью и т.д.

Свойства барьеров вхождения на рынок

- **Барьеры для вхождения в отрасль обладают рядом свойств, важных с точки зрения стратегии**:
- **Они меняются**, например, истечение срока основного патента фирмы Polaroid на моментальную фотографию снизило абсолютную величину барьера, выраженного в издержках вхождения и создаваемого исключительным обладанием технологией. Фирма Kodak тут же ворвалась на рынок.
- **Если фирмы имеют развитые каналы сбыта, то при реализации нового товара несут более низкие расходы.** Например, Gillette столкнулась с более низкими расходами при освоении рынка сбыта одноразовых зажигалок.

Свойства барьеров вхождения на рынок

- **Барьер опыта может быть устранен с помощью освоения новой продукции или технологических инноваций, ведущих к появлению принципиально новой технологии.** Новые конкуренты могут обойти лидеров отрасли и совершить большой скачок, создавая производство на принципиально новом оборудовании.
- **Наилучшим вариантом с точки зрения отраслевой прибыли является сочетание высокого уровня барьеров для вхождения и низкого уровня барьеров для выхода.** В этом случае появление новых конкурентов будет затруднено, а проигравшие конкуренты покинут отрасль.

Конкурентные силы по М. Портеру:

Вторая конкурентная сила: давление заменителей.

Касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другими.

Заменители становятся серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и выигрывают соотношение цена/качество. В качестве ответа может быть улучшение качества продукции, интенсивная работа маркетинга и PR. **Важны стратегические решения** – выстраивать ли стратегические барьеры для суррогата или строить новую стратегию, исходя из неизбежности присутствия заменителя в качестве мощного фактора.

Конкурентные силы по М. Портеру:

Третья конкурентная сила – рыночная власть покупателей. Связана с тем, что покупатели не являются равными. Могущественнее покупатели становятся, когда…

- Они совершают покупки в больших объемах (большие торговые сети и маленькие лавочки находятся в неравных условиях)
- Закупаемая отраслевая продукция составляет значительную долю закупок или издержек покупателя (покупатели склонны проводить при закупке тщательный отбор и тратить ресурсы на поиск товаров по благоприятным ценам).
- Покупают стандартные товары, много альтернативных поставщиков, покупатель может играть на конкуренции.
- Когда издержки смены производителя невелики.

Третья конкурентная сила – рыночная власть покупателей.

- Когда у покупателей низкие доходы. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле.
- Когда покупатели очень озабочены качеством товара.
- Когда покупатели обладают полной информацией о товаре.
- Имеется реальная угроза осуществления покупателями вертикальной интеграции предшествующих стадий производства. General Motors, Ford известны своими угрозами освоения собственных производств как средством давления при совершении сделок. Они проводят политику частичной интеграции, т.е. самообеспечения части своих потребностей в тех или иных компонентах и удовлетворения лишь оставшейся потребности за счет закупок. Угрозы интеграции позволяют детально изучить издержки производства и вести эффективные переговоры.

Конкурентные силы по М. Портеру:

Четвертая конкурентная сила – рыночная власть поставщиков.

Аналогична способности покупателей добиваться снижения цен.

- Действует, когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль.
- Когда продукция поставщика уникальна и/или попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками.
- Рабочая сила также должна быть признана в качестве поставщика, обладающего значительной властью во многих отраслях. Практика показывает, как рабочая сила в условиях повышенного спроса на нее или ее высокую квалификацию, объединенная в сильные профсоюзы, может отвоевать существенную часть потенциальной прибыли отрасли.

Конкурентные силы по М. Портеру:

Пятая конкурентная сила – интенсивность соперничества между действующими конкурентами.

Конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия:

- Многочисленные или равные по силам конкуренты. Во многих отраслях важную роль в отраслевой конкуренции играют иностранные конкуренты, поэтому должны учитываться в структурном анализе отрасли.
- У фирмы большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.
- Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт (авиакомпании, например).

Пятая конкурентная сила – интенсивность соперничества между действующими конкурентами.

- Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии, а издержки переключения с одной разновидности товара на другой невелики.
- Многообразие конкурентов – когда конкуренты различаются по своим стратегиям, происхождению, персоналиям, отношениям с материнскими компаниями, имеют различные цели, методы ведения конкуренции и постоянно сталкиваются друг с другом в процессе.
- Высокие стратегические ставки. Соперничество в отрасли становится неустойчивым, если ряд фирм делают высокие ставки на достижение успеха в отрасли. Например, Bosch на американском рынке. Цели фирмы в таких ситуациях экспансионистские и означают потенциальную готовность пожертвовать прибыльностью.

Структурный анализ и конкурентная стратегия

- Эффективная конкурентная стратегия предполагает **наступательные** или **оборонительные** действия, предпринимаемые с целью защиты позиции от пяти конкурентных сил. Здесь может быть применено несколько подходов:
- Такое позиционирование фирмы, при котором ее **потенциал обеспечивал бы наилучшую защиту от существующего набора конкурентных сил**;
- Выявление изменений факторов, лежащих в основе конкурентных сил, **реагирования на эти изменения и тем самым использование этого при выработке стратегии, соответствующей новому конкурентному балансу сил**.

Стратегия позиционирования

- Принимаем структуру отрасли как данность и приспосабливаем к ней преимущества и слабости компании. Стратегия в данном случае – это **возведение обороны против конкурентных сил** или **поиск позиций в отрасли, при которых эти силы наиболее слабы**. Например, если для компании характерны низкие издержки, она может избрать стратегию продаж покупателям, обладающим рыночной властью, но продавать будет лишь те продукты, которые не подвержены конкуренции со стороны заменителей.

Стратегия «воздействие на баланс сил»

- Компания может избрать наступательную стратегию, означающую **не просто приспособление к действующим силам, а вмешательство в их причины**.
- **Инновации в маркетинге** помогут установить узнаваемость бренда или иным способом добиться дифференциации продукта. Крупные капиталовложения в развитие производства или в вертикальную интеграцию воздействуют на барьеры вхождения в отрасль. Баланс сил – отчасти внешний фактор и отчасти находится под контролем компании. Структурный анализ может быть использован для выявления ключевых факторов конкуренции в данной отрасли, и, соответственно, тех точек приложения стратегических усилий к балансу сил, где эти усилия принесут наибольшую отдачу.

Использование изменений

- Эволюция отрасли несет в себе изменения в структурных характеристиках конкуренции.
- Наиболее приоритетными со стратегической точки зрения являются тенденции, оказывающие влияние на важнейшие источники конкуренции в отрасли. Структурный анализ может применяться для прогнозирования вероятного уровня прибыли в отрасли. Задачей долгосрочного планирования является исследование каждого фактора конкуренции, оценка значимости каждой его причины и затем создание общей картины отраслевого потенциала прибыльности.
- Например, вхождение в отрасль солнечной энергетики свободно, в ней действуют сотни компаний, но ни одна не занимает ведущей позиции на рынке.

Стратегия диверсификации

- Метод анализа отраслевой конкуренции может быть использован при разработке стратегии диверсификации.
- Этот метод дает направление для поиска ответа на сложный вопрос, связанный с принятием решения о диверсификации: «Каков потенциал данного бизнеса?».
- Применение метода может помочь компании распознать отрасль с хорошими перспективами, выявить направления диверсификации.

Задание на семинар:

- Понятие *миссии* организации и его соотношение с понятием *стратегия*.
- Разработка краткосрочных целей организации и их соотношение со стратегией.
- Разработка среднесрочных целей организации и их соотношение со стратегией.
- Разработка долгосрочных целей организации и их соотношение со стратегией.
- Причины изменения миссии, стратегии и целей организации.
- Модели стратегического анализа: модель Hofer/Schendel